

**“DEFINICIÓN DE EJES ESTRATEGICOS PARA LA CREACIÓN DE UN
CONCEPTO DE SERVICIO QUE ORIENTE LOS PROTOCOLOS DE SERIVICIO
AL CLIENTE EN EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA. HONDA -
TOLIMA.”**

JOSÉ ANTONIO HERNÁNDEZ

GLORIA ALEJANDRA PALACIO MÉNDEZ



**Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería de Mercados
Bogotá, D.C
2015**

**“DEFINICIÓN DE EJES ESTRATEGICOS PARA LA CREACIÓN DE UN
CONCEPTO DE SERVICIO QUE ORIENTE LOS PROTOCOLOS DE SERIVICIO
AL CLIENTE EN EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA. HONDA -
TOLIMA.”**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero de Mercados**

Director:

Javier David Ángel Matiz

Presentado por:

**José Antonio Hernández
Gloria Alejandra Palacio Méndez**

**Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería de Mercados
Bogotá, D.C
2015**

Nota de aceptación

Firma de presidente de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

DEDICATORIA.

Dedicado a la gerencia, administrativos, médicos y todo el cuerpo de empleados del Hospital San Juan de Dios de Honda, quienes con su trabajo, laboran arduamente día a día para prestar el mejor servicio de salud a la población de Honda y municipios aledaños.

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar queremos darle gracias a Dios por otorgarnos un día más de vida y por permitirnos culminar satisfactoriamente nuestros estudios profesionales; al Hospital San Juan de Dios de Honda y a todos sus empleados por su amabilidad y atención prestada en cada una de las visitas realizadas al municipio; a nuestros padres por estar siempre presentes en nuestras vidas, ofreciéndonos el más grande de los apoyos y los mejores consejos; a Hernán Darío Cárdenas y Diana Cárdenas quien siempre nos ofrecieron una voz de aliento para culminar la investigación; a la Universidad Piloto de Colombia y al Programa de Ingeniería de Mercados por la confianza depositada en nosotros para la ejecución de este proyecto; a todos los profesores y compañeros de clases con los cuales crecimos a nivel personal y profesional, compartiendo grandes experiencias a lo largo de estos 5 años, y finalmente al Profesor Javier David Ángel Matiz, quien además de ser nuestro Director de trabajo, fue nuestro amigo y guía durante todo este tiempo, gracias por colocar a nuestra disposición todo su conocimiento, por sus consejos y compañía durante la elaboración del presente trabajo.

Contenido

1	CAPITULO I – ANTECEDENTES	2
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2	JUSTIFICACIÓN	2
1.3	OBJETIVOS	3
1.3.1	Objetivo General.....	3
1.3.2	Objetivos Específicos.	3
1.4	METODOLOGÍA	3
1.5	ALCANCE	3
2	CAPITULO II – MARCO CONTEXTUAL.....	5
2.1	ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN COLOMBIA	5
2.1.1	Desafíos en el Sector de Salud por factores sociales y de salubridad en Colombia.....	6
2.1.2	Avances en Sector Salud en Colombia.	7
2.2	CATEGORIZACIÓN DE HOSPITALES EN COLOMBIA.....	8
2.3	HISTORIA DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA	10
2.4	MUNICIPIO DE HONDA	10
2.4.1	Historia del Municipio de Honda.	11
2.4.2	Límites del municipio.	12
2.4.3	El Escudo.	14
2.4.4	La Bandera	15
2.4.5	Vías de Comunicación.....	15
2.4.6	Indicadores del municipio de Honda Año 2006	15
2.5	MUNICIPIOS COMPETITIVOS PARA EL MUNICIPIO DE HONDA	16
2.5.1	Municipio de Lérica.....	16
2.5.2	Municipio del Líbano.....	18
3	CAPITULO III – MARCO TEÓRICO	20
3.1	EJES ESTRATEGICOS	20
3.2	SERVICIO AL CLIENTE.....	20
3.2.1	Elementos del Servicio al Cliente.	20
3.2.2	Componentes Básicos del Buen Servicio.	21
3.3	LA SERVUCCIÓN.....	21
3.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	22

3.5	PERCEPCIÓN	24
3.6	GESTIÓN HUMANA.....	27
3.6.1	Teoría X de Douglas McGregor.....	28
3.6.2	Teoría Y de Douglas McGregor.....	28
4	CAPITULO IV – MARCO METODOLÓGICO.....	29
4.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
4.2.1	Estudio Exploratorio.....	32
4.2.2	Estudio Descriptivo.....	33
4.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.3.1	Objetivo General.....	33
4.3.2	Objetivos Específicos.	33
4.4	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	33
4.5	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	34
4.6	JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA	34
5	CAPITULO V – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.1	Resultados Encuesta a usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda 35	
5.1.1	Consulta Médica.....	35
5.1.2	Satisfacción con la limpieza y estética del consultorio médico.	36
5.1.3	Satisfacción del usuario respecto al tiempo de espera en la atención. 37	
5.1.4	Satisfacción de los usuarios con el espacio de espera.....	38
5.1.5	Comodidad del usuario durante el tiempo de espera.	39
5.1.6	Satisfacción de los usuarios respecto a la disponibilidad del personal. 40	
5.1.7	Satisfacción de los usuarios respecto a la información recibida y la organización percibida.....	41
5.1.8	Satisfacción del usuario frente al respeto recibido por parte del personal médico.	42
5.1.9	Satisfacción de los usuarios frente a los trámites previos y los requisitos que tienen que cumplir.	43
5.1.10	Satisfacción de los usuarios respecto a los horarios de atención en consulta externa.	44

5.1.11	Satisfacción de los usuarios respecto a los cuidados brindado por el personal de enfermería.....	45
5.1.12	Percepción de los usuarios frente al trabajo del personal auxiliar del hospital.	46
5.1.13	Nivel de satisfacción del usuario ante la confianza en la asistencia médica. 47	
5.1.14	Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la limpieza en las instalaciones de la entidad médica.	48
5.1.15	Satisfacción de los usuarios ante la implementación de exámenes complementarios.	49
5.1.16	Nivel de satisfacción de los usuarios con el tiempo de valoración en la consulta médica.....	50
5.1.17	Sugerencias de cambios que realizarían los usuarios a la entidad médica. 51	
5.2	Resultados Encuesta a pobladores del municipio de Honda.	52
5.2.1	Centros médicos reconocidos por los pobladores.	52
5.2.2	Los centros médicos a los cuales acuden las personas de Honda. ..	53
5.2.3	¿Cuál cree que es el mejor centro médico?	53
5.2.4	¿Conocen los servicios del Hospital San Juan de Dios de Honda? ..	54
5.2.5	¿Qué nos cuentan del Hospital?.....	55
5.2.6	Percepción de los pobladores sobre el Hospital de Honda	55
5.2.7	Calificación de la atención por parte de los pobladores.....	56
5.2.8	¿Cree que los empleados del Hospital se encuentran capacitados? ..	56
5.2.9	¿El personal de la institución médica brinda la información pertinente? 57	
5.2.10	Tardanza promedio en el área de urgencias.	57
5.2.11	Áreas en las que los pobladores han notado evolución en el Hospital. 58	
5.2.12	Sugerencias de cambios al Hospital por parte de los pobladores.	58
5.2.13	Reconocimiento del logo por parte de los pobladores	59
5.3	Resultados Encuesta a los empleados del área administrativa y servicios generales del Hospital San Juan de Dios de Honda.	60
5.3.1	Tiempo promedio de permanencia en el Hospital.....	60
5.3.2	Funciones que desempeñan.	61
5.3.3	Capacitaciones recibidas por los empleados.....	62

5.3.4	Conocimiento de la visión y misión del Hospital San Juan de Dios...	63
5.3.5	Percepción del trabajo de otras áreas.	64
5.3.6	Satisfacción respecto a las labores ejecutadas.	64
5.3.7	Percepción del Hospital por parte de los empleados.....	65
5.3.8	Sugerencias para hacer sus procesos más efectivos.....	67
5.3.9	Ambiente laboral.....	68
5.3.10	Auto-calificación de los empleados.....	68
5.3.11	Propuesta para mejorar el sentido de pertenencia.	69
5.3.12	Propuesta para aumentar positivamente la percepción de los servicios.....	70
5.3.13	Las áreas que se deberían capacitar.....	71
5.3.14	Cree que hay suficientes médicos en consulta externa.....	72
5.3.15	Qué le falta al Hospital San Juan de Dios para ser el mejor.....	73
5.4	Resultados Encuesta a los médicos de consulta externa del Hospital San Juan de Dios de Honda.....	74
5.4.1	Cantidad suficiente de médicos.	74
5.4.2	Insumos necesarios para la prestación de los servicios.	74
5.4.3	Momentos de mejor atención al usuario.	75
5.4.4	Instalaciones adecuadas.	75
5.4.5	Tiempo de atención adecuado.....	76
5.4.6	Sugerencia de tiempo adecuado para la atención al usuario.	76
5.4.7	Los médicos dentro de su formación profesional, fueron preparados para hacer una correcta atención al usuario.....	77
5.4.8	Saben cómo funciona el Hospital San Juan de Dios de Honda.....	77
5.4.9	Cómo identifica el médico si atendió correctamente al usuario.	78
5.4.10	Cree que los usuarios saben hacer el uso correcto del Hospital.	78
5.4.11	Propuestas de los médicos de la institución para mejorar la percepción de los servicios ofrecidos por el Hospital.	79
5.4.12	Qué aspectos debe mejorar el Hospital para ser el mejor en la Región 79	
5.4.13	Área a capacitar según los médicos de consulta externa.....	80
5.4.14	Conocimiento de los valores institucionales según los médicos encuestados.	80
6	CAPITULO VI – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	81

6.1	ANÁLISIS DOFA	84
6.1.1	Variables Externas.....	84
6.1.2	Variables Internas.....	85
6.2	BENCHMARKING DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	86
7	CAPITULO VII – CONCLUSIONES.....	91
8	CAPITULO VIII – RECOMENDACIONES.....	93
8.1	Relacionamiento Personas / Familia / Comunidad.....	95
8.1.1	Canales de Atención.....	98
8.1.2	Canales de comunicación.....	98
8.2	Procesos Internos	100
8.2.1	Re-definición de la Visión y Misión del Hospital San Juan de Dios de Honda	100
8.2.2	Objetivos de la institución médica.....	100
8.2.3	Procesos de apoyo.....	101
8.3	Plan de Comunicación	102
8.3.1	Pilares del Plan de Comunicación.	103
8.3.2	Acciones.....	104
9	BIBLIOGRAFÍA.....	106

Tabla de gráficas

Gráfica 1 <i>Mapa Regional del municipio de Honda.</i>	13
Gráfica 2 <i>El Escudo</i>	14
Gráfica 3 <i>La Bandera</i>	15
Gráfica 4 <i>Fases del proceso de investigación de mercados.</i>	23
Gráfica 5 <i>Tipos de Diseño de la Investigación de Mercados</i>	23
Gráfica 6 <i>El proceso de la Percepción</i>	26
Gráfica 7 <i>Fases de un modelo de atención</i>	93
Gráfica 8 <i>Ejes estratégicos</i>	95
Gráfica 9 <i>Canales de atención.</i>	98
Gráfica 10 <i>Organigrama Hospital San Juan de Dios de Honda.</i>	102

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Distribución de la población por rangos de edad (Honda)</i>	16
Tabla 2 <i>Distribución de la Población por rangos de edad (Lérída)</i>	17
Tabla 3 <i>Instituciones Prestadoras de Salud (Lérída)</i>	17
Tabla 4 <i>Distribución de la población por rangos de edad (Líbano)</i>	18
Tabla 5 <i>Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (Líbano)</i>	19
Tabla 6 <i>Ficha Técnica Encuestas Usuarios del Hospital Fase I</i>	30
Tabla 7 <i>Ficha Técnica Encuestas Usuarios del Hospital Fase II</i>	31
Tabla 8 <i>Ficha Técnica Encuestas Pobladores del Municipio de Honda</i>	31
Tabla 9 <i>Ficha Técnica Encuestas al Cliente Interno del Hospital</i>	31
Tabla 10 <i>Ficha Técnica Encuestas al Cliente Interno del Hospital</i>	32
Tabla 11 <i>Variables y Factores Incidentes</i>	81
Tabla 12 <i>Diversidad de opiniones y/o percepciones</i>	82
Tabla 13 <i>Correlación de opiniones del Cliente Interno</i>	83
Tabla 14 <i>Portafolio de Servicios Hospital San Juan de Dios de Honda</i>	88
Tabla 15 <i>Portafolio de Servicios Hospital Regional del Líbano</i>	89
Tabla 16 <i>Portafolio de Servicios del Hospital Reina Sofía de España de Lérída</i> ...	90
Tabla 17 <i>Principales causas a tratar en las personas</i>	96
Tabla 18 <i>Principales causas a tratar en las familias</i>	97

GLOSARIO.

Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Aptitud: Están relacionadas con una amplia variedad de capacidades competenciales que posee una persona en el ámbito del aprendizaje.

Branding: es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca, mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Capacitación: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Cliente: aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

Cliente Interno: es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo.

Cliente Externo: es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Consumidor: es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

Cualitativo: es aquel que revela cuáles son las características (cualidad o calidad) o el valor de algo.

Cuantitativo: es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas.

Demanda: se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

Eje: idea fundamental en un raciocinio. Tema predominante en un escrito o un discurso. Idea fundamental, asunto primordial, pilar básico de algo.

Encuesta: es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Estímulo: es cualquier cosa que influya efectivamente sobre los órganos sensitivos de un organismo viviente, incluyendo fenómenos físicos internos y externos del cuerpo.

Estrategias: es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Exigencia: es un patrón de conducta que obliga a cumplir con planes previos en forma estricta, que no admiten ningún margen de flexibilidad ni error.

Expectativas: es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista.

Experiencia: a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

Fidelización: es un concepto de marketing. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Focus Group: es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad.

Individuo: es una persona independiente respecto de los demás, un ser autónomo que se define por su capacidad racional y su fuerza de voluntad.

Marca: es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

Morbilidad: es un término de uso médico y científico y sirve para señalar la cantidad de personas o individuos considerados enfermos o víctimas de una enfermedad en un espacio y tiempo determinados.

Mortalidad: Se mide en relación con el total de una población, mediante el índice de mortalidad, que indica el número de defunciones registradas en un año por cada 1000 habitantes.

Motivación: se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Muestra Estadística: es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Necesidad: es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor.

Neonato: Es un bebé que tiene 27 días o menos desde su nacimiento, bien sea por parto o por cesárea.

OMS: Organización Mundial de la Salud, es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial. Inicialmente fue organizada por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

OPS: Organización Panamericana de la Salud, es el organismo especializado de salud del sistema interamericano, encabezado por la Organización de los Estados Americanos (OEA), y también está afiliada a la Organización Mundial de la Salud, desde 1949, de manera que forma parte igualmente del sistema de las Naciones Unidas, está dedicada a controlar y coordinar políticas que promuevan la salud y el bienestar en los países americanos.

Organización: es cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

Percepción: obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física del entorno.

Plaguicida: son sustancias químicas empleadas por el hombre para controlar o combatir algunos seres vivos considerados como plagas debido a que pueden estropear los campos y los frutos cultivados. A este proceso se le llama fumigación.

Plan de Comunicación: Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas,

estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación.

Pobladores: Persona que habita en un determinado lugar.

Preferencias: es una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas. Más generalmente, puede verse como una fuente de la motivación. En ciencias cognitivas, las preferencias individuales determinan la elección de los objetivos.

Proveedores: puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Satisfacción: es un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Diferentes regiones del cerebro compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud.

Sensibilización: Hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa, o que preste atención a lo que se dice o se pide.

Servicio: es un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material.

Subjetividad: es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basada en el punto de vista del sujeto, y por tanto influida por los intereses y deseos particulares del mismo.

Subordinado: Persona con una posición laboral más baja que otra persona, de la cual recibe órdenes.

Tácticas: es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular.

Usuario: hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

INTRODUCCIÓN

Los planes de gestión y los programas de mejoramiento son parte fundamental en la modelación del accionar de la institución Hospital San Juan de Dios de Honda a corto, mediano y largo plazo, de ahí la importancia de la elaboración correcta de los modelos de atención y de la información que allí se registre.

Entendiéndose que tanto los planes de desarrollo como los modelos de atención a los usuarios deben ir acordes al planteamiento de los objetivos institucionales, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas, la implementación de las estrategias y tácticas planeadas, la eficiencia en los diferentes procesos internos y externos y la sensibilización del personal médico y administrativo para humanizar la prestación del servicio al usuario, de esta forma el Hospital San Juan de Dios de Honda estará orientado en una sola dirección y con un único propósito, aumentar la productividad en la prestación de los diferentes servicios y optimización de los recursos disponibles.

De este modo, se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual del Hospital San Juan de Dios, con el fin de recolectar la información pertinente acerca de la ejecución de los procesos, los accionares gerenciales y administrativos y la percepción de los usuarios respecto a la prestación de los servicios, con el fin de hacer una orientación y recomendación correcta sobre los protocolos actuales de servicio al cliente.

Por lo anterior es importante definir y desarrollar un concepto de servicio, a través de la definición de ejes estratégicos que facilite la orientación en los protocolos actuales de servicio al cliente, permitiendo establecer el debido cumplimiento a los objetivos misionales y la articulación de las diferentes áreas que intervienen en todas las actividades que se ejecutan al interior de la institución, obteniendo resultados positivos entre la expectativa y la exigencia del cliente final y la satisfacción brindada por el cliente interno.

1 CAPITULO I – ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el Hospital San Juan de Dios de Honda está catalogado como un centro médico de nivel II de complejidad, sin embargo la institución decidió emprender un camino para avanzar de categoría y llegar a ser el primer Hospital de nivel III en el Norte del Tolima.

Es así como la nueva gerencia del hospital San Juan de Dios de Honda ha encaminado todos sus esfuerzos por re-posicionar el nombre del Hospital a través de la implementación de nuevos servicios y la expansión de la cobertura de los mismos en el área urbana y rural del municipio de Honda y sus aledaños.

Sin embargo, el Hospital presenta ciertos inconvenientes respecto a dos variables, la primera hace referencia al *tiempo*, evidenciándose en las continuas demoras en la consulta externa y el área de facturación; la segunda variable es la *atención al usuario*, traducándose en la mala información, comunicación y señalización otorgada al cliente externo, causando una notoriedad en la baja percepción de los usuarios frente a la institución médica.

Lo anterior hace que los esfuerzos de mejora por parte de la nueva gerencia del Hospital se vean afectados por la baja calificación y percepción de los usuarios respecto al servicio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Queriendo dar una solución a la problemática evidenciada anteriormente, se realizará un análisis detallado sobre las variables causantes en la baja percepción que tiene los usuarios respecto a la atención prestada en el Hospital San Juan de Dios de Honda, con el fin de diseñar los ejes estratégicos que permitan la construcción de un concepto de modelo que oriente los protocolos de servicio al cliente y de este modo mejorar los procesos internos de la institución, para dar así el adecuado cumplimiento a los objetivos misionales de la institución médica.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Proponer los ejes estratégicos para la creación de un concepto de servicio que oriente los protocolos de servicio al cliente, en el cual se encuentren alineados los objetivos misionales y la articulación de todas las áreas que intervienen en los diferentes procesos internos de la institución.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Determinar la situación actual del Hospital San Juan de Dios de Honda, frente a los usuarios y pobladores del municipio de Honda-Tolima.
- Analizar las variables que interfieren en la baja percepción del servicio al cliente.
- Proponer ejes estratégicos para la construcción de un concepto de modelo de servicio que favorezca los protocolos de servicio al cliente.

1.4 METODOLOGÍA

Para la ejecución del presente trabajo se procederá con la búsqueda de información primaria por parte de los pobladores del municipio de Honda y los empleados del Hospital San Juan de Dios de Honda, seguido de la recolección de información primaria en dos momentos diferentes y aplicando siempre el mismo instrumento cualitativo a los usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda, con el fin de analizar y establecer posibles relaciones de causa-efecto entre las variables y poder determinar una convergencia de la alineación de los procesos internos para la creación y desarrollo de ejes estratégicos que orienten los protocolos de atención al cliente.

1.5 ALCANCE

Actualmente en el municipio de Honda - Tolima se está generando un proyecto interdisciplinar entre el Hospital San Juan de Dios de Honda y la Universidad Piloto de Colombia, en el cual intervienen las facultades de Arquitectura e

Ingeniería de Mercados. El objetivo de este proyecto es la construcción de los diseños arquitectónicos de la nueva sede del Hospital, y la creación de un nuevo modelo de atención al usuario, lo que permitirá que la institución pase del segundo al tercer nivel de complejidad.

Con este trabajo se dará cumplimiento a la primera fase del proyecto, estableciendo los ejes estratégicos de un concepto de servicio, los cuales serán las bases para dictar el camino idóneo para la creación del modelo de atención al usuario. Estos ejes estratégicos estarán basados en un estudio sobre las necesidades, preferencias, expectativas y percepción del cliente externo, que luego de ser evaluadas deberán arrojar soluciones y métodos que proporcionen relaciones más amigables y cercanas entre el cliente interno y externo de la institución médica.

2 CAPITULO II – MARCO CONTEXTUAL

2.1 ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN COLOMBIA

La organización Panamericana de la Salud (OPS) y La Organización Mundial de la Salud (OMS), son unos de los actores principales en la cooperación internacional en el proceso de Desarrollo Nacional de la Salud y el progreso global de los países.

En Colombia se han elaborado marcos estratégicos para la formulación e implementación de instrumentos de política pública orientados al logro de estos objetivos, como lo son los lineamientos del Documento 091 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 091), el Plan de Desarrollo 2007-2010 del actual gobierno, y la Agenda Visión Colombia 2019 Segundo Centenario. Este último ha sido fruto de un proceso de construcción y socialización que se encuentra bastante avanzado. En él se enfatiza como propósito de la acción social del Estado la reducción de la pobreza y se presenta un marco de políticas para intervenir en los determinantes estructurales más relevantes para la salud. En especial, la Agenda plantea objetivos que permiten orientar las políticas, estrategias y acciones de impacto sobre la salud, así como metas y acciones que permitan disminuir las desigualdades sociales y facilitar el logro de la equidad en salud y en otros sectores. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, 2006, pág. 2)

Para la elaboración de estos marcos estratégicos se han tenido en cuenta los siguientes factores

- La implementación en la última década de un proceso de reforma del sector de la salud y de reforma del Estado en general que han influido de manera profunda en la capacidad institucional y en el desarrollo de la salud en el país.
- Un contexto socio-económico y político de gran complejidad, caracterizado por la presencia de violencia y marcadas desigualdades entre grupos sociales y regiones así como entre áreas urbanas y rurales.

- La transición demográfica y epidemiológica de Colombia, en un contexto donde se superponen la necesidad de afrontar los nuevos retos de la agenda de salud y los temas aún inconclusos del pasado.
 - Un Sistema de Protección Social cuyos componentes (seguridad y asistencia social) buscan reducir la vulnerabilidad de los hogares –especialmente de aquellos que se encuentran en situación de pobreza – anticipando eventuales caídas de ingreso, a través de un mejor manejo del riesgo.
 - La necesidad de consolidar los avances en la lucha contra las enfermedades y mejorar la cobertura y calidad de la atención a grupos prioritarios por su especial vulnerabilidad biológica y social.
 - La existencia en el país de una masa crítica de instituciones y recursos humanos de excelencia en salud pública y organismos de cooperación que requieren ser plenamente utilizados, por cuanto son cruciales tanto para el país, como para el apoyo a los países de la región con mayor vulnerabilidad y menor capacidad.
 - Un desarrollo importante de la cooperación técnica de OPS/OMS en Colombia que ha diversificado sus temas y ha ampliado su ámbito de acción hacia un número importante de contrapartes en los niveles nacional y territorial.
- (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, 2006, pág. 3)

2.1.1 Desafíos en el Sector de Salud por factores sociales y de salubridad en Colombia.

El país enfrenta una serie de desafíos relacionados con factores sociales, saneamiento básico, solución en diferentes situaciones de salud entre otros.

En los aspectos sociales podemos encontrar dos principales causas, la desigualdad y la presencia de grupos armados ilegales. Para esto, el país junto con organizaciones como la OPS y la OMS luchan arduamente contra la desigualdad, la cual se hace más visibles entre las zonas urbanas y rurales, la pobreza, la educación y la baja accesibilidad a la salud en poblaciones afrocolombianas y minorías étnicas. Adicional a esto, el país enfrenta desde hace

más de cuarenta (40) años una fuerte problemática social que converge en lo político y económico del país y es la presencia de grupos armados ilegales al interior de Colombia, el cual le impide al estado evolucionar de una mejor manera. La presencia de estos grupos afecta negativamente en el desarrollo humano y la seguridad, generando un desplazamiento forzado de las poblaciones vulnerables.

Por otro lado, las principales problemáticas del país frente al saneamiento básico, son la carencia de acciones de políticas para el tratamiento del agua potable, manejo de aguas residuales, recolección de residuos sólidos, contaminación en ríos y quebradas, entre otros.

Finalmente, el país presenta situaciones de salud como

- La morbilidad en niños menores de 5 años por enfermedades diarreicas e infecciones respiratorias.
- La lucha con el VIH/SIDA.
- La mortalidad por cáncer de cuello uterino, el cual se constituye como el segundo causante de muerte de mujeres (DANE 2005)
- El tabaquismo en adolescentes y jóvenes.
- La contaminación del aire en las ciudades y de la zona rural por el uso de plaguicidas.

2.1.2 Avances en Sector Salud en Colombia.

A continuación se presentan los principales asuntos considerados fortalezas del país, fruto del consenso entre los diversos actores nacionales e internacionales consultados en el año 2005.

- Existencia de recursos humanos nacionales altamente calificados y centros de excelencia, públicos y privados, en el campo académico, de investigación y desarrollo tecnológico, que actualmente participan en la cooperación técnica al país y fuera de él.

- Sistema de la Protección Social y Sistema General de Seguridad Social en Salud, fundamentados en criterios explícitos de manejo del riesgo, vulnerabilidad y equidad.
- Planes, políticas, prioridades y recursos establecidos por el gobierno a través de una amplia gama de instrumentos jurídicos que garantizan su cumplimiento y continuidad.
- Descentralización del poder político (incluyendo responsabilidades en el ámbito de la salud) y recursos a las entidades territoriales y locales, que permiten el desarrollo de la salud con criterio local y enfoque intersectorial.
- Desarrollo de iniciativas exitosas en vigilancia, prevención y control de enfermedades y en atención de la salud, a cargo de diversos actores en el nivel territorial y local.
- Importante movilización de recursos humanos y financieros en torno a la problemática de la población desplazada.
- Recursos significativos de las agencias externas para cooperación con el país, múltiples proyectos en ejecución con potencial de generar sinergias, y estructuración del Sistema de Cooperación Internacional a cargo de Acción Social del gobierno nacional.
- Avances generales de la tecnología de comunicación y Política Nacional de Conectividad, que propician la difusión y acceso a la tecnología virtual para difusión y gestión del conocimiento. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, 2006, pág. 13)

2.2 CATEGORIZACIÓN DE HOSPITALES EN COLOMBIA

Según la normatividad establecida para Colombia, un Hospital esta categorizado en Nivel I, Nivel II y Nivel III, según el grado de complejidad de los servicios a los que de atención.

- **Nivel I de Atención.**

Contará con los servicios de consulta externa médica y odontológica, atención de urgencias y hospitalización para patologías de baja complejidad y atención al medio ambiente.

Será responsable de sustentar administrativamente el Sistema Local de Salud (S.I.L.O), para lo cual adelantará labores de planeación y coordinación intersectorial en los centros de atención del Distrito Especial, con la respectiva Alcaldía Menor.

▪ **Nivel II de Atención.**

Hospitales de Nivel II, caracterizados por presencia de médicos generales y los especialistas básicos: canaliza el régimen de referencia y contra- referencia de pacientes en su área de influencia, establecida por la Dirección General del Sistema Distrital de Salud. Además estará capacitado para ejecutar labores de atención de urgencias o CAMIS 2 y desarrollará programas de cirugía ambulatoria y atención al medio ambiente.

▪ **Nivel III de Atención.**

Hospitales de Nivel III, caracterizados por la presencia de médicos generales, especialistas básicos y sub- especialistas (cardiólogos, neurólogos, nefrólogos, gastroenterólogos, y otros de acuerdo a disponibilidad de recursos). El Área de influencia de estas entidades será establecida por la Dirección General del Sistema Distrital de Salud.

Las actividades de atención al medio ambiente en este nivel serán ejecutadas por la Dirección respectiva de la Secretaría de Salud.

Cada uno de los niveles de atención y grado de complejidad antes mencionados incorporarán personal profesional, técnico, auxiliar y administrativo, dotación, equipos e instrumental médico quirúrgico, de acuerdo a los recursos financieros y tecnológicos, según las responsabilidades médico-asistenciales y administrativas,

fijadas por la Dirección del Sistema Distrital de Salud. (Universidad Nacional de Colombia)

2.3 HISTORIA DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA

El Hospital San Juan de Dios E.S.E, fue fundado el 19 de Enero de 1771, por real cédula del Rey Carlos III, en la actual casa cultural Alfonso Palacio Rudas. Mediante ordenanza 011 de Febrero de 1990, se eleva a la categoría del Hospital de Segundo Nivel del orden Departamental.

Seguida de la ordenanza No 091 del 28 de Diciembre de 1994, se reestructuró el Hospital San Juan De Dios de Honda Tolima Nivel II, y se transforma en Empresa Social del Estado de orden departamental, posteriormente mediante ordenanza No 007 de 1995 se aclaran, modifican y adicionan las ordenanzas sobre Empresas Sociales del Estado del orden Departamental, quedando bajo la denominación EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

En la actualidad El hospital San Juan de Dios, está ubicado en la Calle 9ª No. 16-38 del Municipio de Honda Tolima. Esta institución cuenta con servicios de baja y mediana complejidad hace más de cincuenta años, atendiendo la comunidad del Municipio de Honda Tolima y municipios ubicados en distintos departamento aledaños al Hospital, como Guaduas, Puerto Bogotá, La victoria, Samana, entre otros.

Entre los Servicios prestados se encuentran los de consulta externa, pediatría, oftalmología, odontología, optometría, cirugía, rayos x, urgencias, laboratorios y muchos más que hacen de esta entidad una importante institución para la comunidad.

2.4 MUNICIPIO DE HONDA

Departamento: Tolima

Región: Magdalena Medio

Superficie: 309 Km²

Fecha de fundación: 24 de agosto de 1539

Fundador: Este municipio no fue fundado, fue descubierto por los comandos expedicionarios de Gonzalo Jiménez de Quesada en 1539

2.4.1 Historia del Municipio de Honda.

En Junio de 1539, los expedicionarios comandados por Gonzalo Jiménez de Quesada, en su recorrido fluvial a la confluencia del río Gualí con el Magdalena, descubrieron un poblado de numerosos bohíos habitados por indígenas. Con la fundación de San Sebastián de Mariquita por el capitán Francisco Nuñez Pedrozo en 1551, los indígenas del caserío de Honda, fueron encomendados a los notables de la empresa conquistadora como al fundador de Mariquita; es así como de poblado indígena pasa a encomienda. La ruta por el río Magdalena se impone rápidamente como vía natural para el intercambio del altiplano con el resto de las regiones; por otra parte con el inicio de la explotación minera de la región de Mariquita, Honda se convirtió en el desembarcadero de esta ciudad. La articulación del puerto de Honda con la Villa de Mompox fue temprana. Considerándose éste último como el puerto interno de la ciudad de Cartagena y por tanto, como centro a partir del cual se redistribuían las mercancías hacía el nuevo reino y la Provincia de Quito. Poco a Poco Honda se convirtió en el otro centro de distribución, cede de milicias, mercaderes, y de señores dueños de las embarcaciones para la navegación por el río Magdalena, contando ya con una misión Franciscana.

Para 1620, la Compañía de Jesús se estableció en el puerto y desde 1625 tuvo un reconocimiento eclesiástico al adjudicar la parroquia a los Jesuitas. La articulación del puerto con Santafé, Ibagué, Cartago, Popayán y Quito, el puerto de Honda se convirtió en un centro importante de transbordo y redistribución, lo que generó algunas construcciones especializadas como bodegas, tiendas y hospedajes.

La villa de San Bartolomé de Honda se consolidó por el comercio y como punto de cruce de caminos esenciales para la vida colonial durante el siglo XVII. Además de lo anterior, la comercialización del tabaco y el establecimiento en Honda en 1778 de la Administración de renta del mismo, se incrementa el intercambio comercial con las ciudades de la costa Atlántica y Antioquía así como las del alto Magdalena, convirtiéndose Ambalema como centro de acopio y el Puerto de Honda cumplió el papel de distribuidor, paralelamente se estableció el estanco de aguardiente.

Desde 1775 existían en la ciudad tres (3) barrios: El de la Santa Iglesia o del Remolino; El del retiro y el del Alto del Rosario. Con el terremoto de 1805 que derribó la casi totalidad de sus construcciones, la apertura de nuevos caminos y rutas comerciales, las guerras de independencia; la ciudad no solo se arruina sino pierde su importancia comercial. Después de la catástrofe, la ciudad inicia un lento proceso de recuperación hasta la segunda mitad del siglo XIX; con la introducción de la navegación a vapor por río Magdalena en 1847 y posteriormente en 1883 con la construcción del ferrocarril que uniera los dos puertos periféricos de la ciudad “Caracolí y Arrancaplumas”, Honda despegó de su decadencia, convirtiéndose en el eje principal de la economía y comercio del país (Alcaldía Honda - Tolima, 2014).

2.4.2 Límites del municipio.

Limita al Norte Con el Departamento de Caldas Occidente – municipio de Mariquita.

Por el oriente con la margen izquierda del río Magdalena, Departamento de Cundinamarca.

Por el Sur con el municipio Armero – Guayabal.

Extensión total: 30.486,1271 Hac Km²

Extensión área urbana: 747,3099 Hac Km²

Extensión área rural: 29.738,8172 Hac Km²

Altitud de la cabecera municipal: 225 mts

Temperatura media: 27° C

Gráfica 1 *Mapa Regional del municipio de Honda.*



Fuente: Alcaldía Honda - Tolima

2.4.3 El Escudo.

Gráfica 2 *El Escudo*



Fuente: *Alcaldía Honda - Tolima*

Fue adoptado mediante Resolución No. 4 del 13 de marzo de 1942, del Concejo Municipal de Honda, José Buendía V. Presidente, Enrique García A. Secretario. Consta de un águila de color negro, con una corona y una espada de color oro, el puente de mampostería color gris (color piedra), para las aguas azul y el fondo rojo.

2.4.4 La Bandera

Gráfica 3 *La Bandera*



Fuente: *Alcaldía Honda – Tolima*

2.4.5 Vías de Comunicación.

Terrestres: El municipio de Honda posee vías hacia Bogotá, Medellín por la Autopista Bogotá - Medellín, hacia la costa, el Eje Cafetero e Ibagué que conducen al sur del país.

Fluviales: Honda cuenta con acceso al río Magdalena, río Gualí y Guarinó.

2.4.6 Indicadores del municipio de Honda Año 2006

2.4.6.1 Población

Tasa Bruta de natalidad: 13.22 (%)

No. Habitantes Cabecera: 26417

No. Habitantes Zona Rural: 893

Total: 27310 (Alcaldía Honda - Tolima, 2014)

Tabla 1 *Distribución de la población por rangos de edad (Honda)*

Distribución Etárea						
Rangos de Edad	> 1 año	1 - 4 años	5 - 14 años	15 - 44 años	45 - 59 años	> 60 años
Total por Edad		2021	5109	11758	9000	3924
Porcentaje	0%	7,40%	18,71%	43,05%	32,95%	14,37%
Distribución por Genero						
Nº de Hombres	13661			Nº de Mujeres	13649	

Fuente: Alcaldía Honda - Tolima

2.4.6.2 Salud.

Datos dados en número de habitantes.

Población afiliada al régimen contributivo: 10548 (atendidos por EPS)

Población afiliada al régimen subsidiado: 10070 (atendidos por ARS)

2.5 MUNICIPIOS COMPETITIVOS PARA EL MUNICIPIO DE HONDA

2.5.1 Municipio de Lérída.

2.5.1.1 Límites del Municipio de Lérída.

Limita por el Norte con el municipio de Armero.

Por el Oriente con el municipio de Ambalema.

Por el Occidente con el municipio de Líbano.

Por el Sur con el municipio de Venadillo.

Extensión total: 269,60 Km^2

Extensión área urbana: 3,0773 Km^2

Extensión área rural: 266,52 Km^2 (Alcaldía Lérída - Tolima, 2013)

2.5.1.2 Indicadores del Municipio de Lérída.

2.5.1.2.1 Población

Densidad de población: 36 (Hab/Km²)

Tasa Bruta de natalidad: 15.2%

Tasa Bruta de mortalidad: 7.46%

Tasa de crecimiento: 15.4%

No. Habitantes Cabecera: 14950

No. Habitantes Zona Rural: 3920

Total: 18870 (Alcaldía Lérída - Tolima, 2014)

Tabla 2 *Distribución de la Población por rangos de edad (Lérída)*

Distribución Etárea.						
Rangos de Edad	> 1 año	1 - 4 años	5 - 14 años	15 - 44 años	45 - 59 años	> 60 años
Total por Edad	295	1588	3380	7810	3409	2388
Porcentaje	2%	8,42%	17,91%	41,39%	18,07%	12,66%
Distribución por Genero						
Nº de Hombres	9414			Nº de Mujeres	9456	

Fuente: Alcaldía Lérída -Tolima

2.5.1.2.2 Salud

Tabla 3 *Instituciones Prestadoras de Salud (Lérída).*

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.			
Institución	Teléfono	Área	Carácter
Cafesalud	2891513	Urbana	EPS
Hospital Reina Sofía de España	2890956 / 2890197	Urbana	IPS

Fuente: Alcaldía Lérída -Tolima

2.5.2 Municipio del Líbano.

2.5.2.1 Límites del Municipio del Líbano.

Limita por el Norte con los municipios Villahermosa y Armero.

Por el Occidente con el municipio de Murillo

Por el Oriente con los municipios de Lérída y Santa Isabel.

Por el Sur con el municipio de Santa Isabel.

2.5.2.2 Indicadores del Municipio del Líbano.

2.5.2.2.1 Población.

Densidad de población: 138.15 (Hab/ Km^2)

Tasa Bruta de natalidad: 17.64%

Tasa Bruta de mortalidad: 0.66%

No. Habitantes Cabecera: 25579

No. Habitantes Zona Rural: 15611

Total: 41190 (Alcaldía de Líbano - Tolima, 2013)

Tabla 4 *Distribución de la población por rangos de edad (Líbano).*

Distribución Etárea					
Rangos de Edad	> 1 año	1 - 4 años	5 - 14 años	15 - 44 años	45 - 59 años > 60 años
Total por Edad		3827	7937	16608	7059 5759
Porcentaje	0%	9,29%	19,27%	40,32%	17,14% 13,98%
Distribución por Genero					
Nº de Hombres		20782		Nº de Mujeres	
				20408	

Fuente: Alcaldía de Líbano - Tolima

2.5.2.2.2 Salud

Tabla 5 *Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (Líbano).*

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.			
Institución	Teléfono	Área	Carácter
Hospital Regional del Líbano Tolima E.S.E	2564496	Rural	IPS

Fuente: Alcaldía de Líbano - Tolima

Población afiliada al régimen contributivo: 7844 (atendidos por EPS)

Población afiliada al régimen subsidiado: 28617 (atendidos por ARS)

Población vinculada sin régimen atribuido: 6621 (Afiliados al SISBEN que no cuentan con ARS) (Alcaldía de Líbano - Tolima, 2013)

3 CAPITULO III – MARCO TEÓRICO

3.1 EJES ESTRATEGICOS

Un “eje” es considerado como el centro de algo y sobre el cual gira todo lo demás.

Los ejes estratégicos son líneas básicas de desarrollo, son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro. Los ejes estratégicos deben ser coherentes con la visión, misión y el resultado posterior al análisis DOFA, así mismo agrupan uno varios objetivos que tienen un ámbito en común. (Universidad de Coruña)

En la práctica, un eje estratégico es la estrategia misma que se va a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos establecidos por una empresa y/o proyecto, son las líneas de acción que se van a desarrollar para el cumplimiento de una meta, permiten “aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, potenciar las fortalezas y superar las debilidades”. (Antón, 2006)

Lo más recomendable es que cada eje fundamental tenga unas acciones independientes, las cuales permitan visualizar en dónde se deben concentrar todos los esfuerzos para dar cumplimiento a las metas planteadas, de este modo es necesario hacer una evaluación del contexto actual de cada eje, es decir, el punto de partida y el punto de llegada.

3.2 SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. (Escolme)

3.2.1 Elementos del Servicio al Cliente.

3.2.1.1 El contacto cara a cara.

Son los saludos, forma y modo de trato con el cliente, el contacto directo con las personas es la razón de ser del servicio al cliente en el cual deben considerarse el

respeto al usuario, una sonrisa al momento de conversar con el cliente, ofrecer la información clara y completa y ofrecer ayuda en todos los escenarios.

3.2.1.2 Contacto Telefónico.

Es importante tener en cuenta el tiempo en que se tarda la empresa en atender una llamada, la disposición de los operadores y la cordialidad en el trato, puesto que al ser un canal indirecto con el cliente, se debe buscar mantener una relación amena.

3.2.1.3 Comunicación por correo.

Al igual que en el contacto telefónico, es necesario que cliente sienta que se le está tratando de una forma cordial y eficiente.

3.2.2 Componentes Básicos del Buen Servicio.

- Credibilidad.
- Comunicación.
- Comprensión.
- Accesibilidad.
- Cortesía.
- Capacidad de Respuesta.
- Fiabilidad.

La conjugación de estos elementos y componentes darán como resultado un buen servicio al cliente, el cual puede ser pertinente para que una empresa se destaque frente a su competencia.

3.3 LA SERVUCCIÓN

Es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal el servicio. (Salinas, 2000)

En la servucción interactúan 3 elementos que entre si generan un servicio (el cliente, soporte físico, y personal de contacto)

- El cliente: persona que utiliza los servicios de una empresa
- Soporte Físico: son todos los recursos materiales que conforman la entidad prestadora del servicio (fachada, instalaciones, instrumentos, vestimenta de los empleados)
- Personal de Contacto: es el recurso humano y disposición de servicio con el que cuenta la entidad prestadora del servicio (amabilidad, trato, actitud, aptitud)

El cliente es un elemento sobre el cual una empresa no puede ejercer ningún tipo de poder o de control, es por esto, que se hace necesario establecer una serie de estrategias que permitan la construcción de procedimientos personalizados, dando respuesta a las diferentes necesidades planteadas por los usuarios. La servucción recomienda, capacitar al recurso humano otorgándole la libertad necesaria para tomar decisiones y medidas correctivas en función a los requerimientos expresados por el usuario.

3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una herramienta que implica el desarrollo de diferentes etapas (diseño, búsqueda, análisis y comunicación), las cuales permiten la recolección y distribución de la información obtenida, generando un diagnóstico sobre el mercado actual, la competencia, incluso sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene un negocio u organización. La investigación de mercados se ejecuta como un mecanismo de ayuda y de apoyo en la toma de decisiones gerenciales, pues muestra las necesidades de los clientes al interior de la organización.

Para que la investigación de mercados sea realmente efectiva, debe ser relevante, oportuna y eficiente.

Gráfica 4 Fases del proceso de investigación de mercados.



Fuente: Edumarketing

De este modo la investigación de mercados busca garantizar a la organización, la forma de adecuada para definir sus objetivos e implementar sus estrategias y tácticas para satisfacer al cliente, usuario y/o consumidor.

Existen dos tipos de investigación de mercados, la exploratoria y la concluyente

Gráfica 5 Tipos de Diseño de la Investigación de Mercados



Fuente: Los Autores

La investigación exploratoria se basa en una metodología cualitativa y pretende conocer y explorar la motivación y la percepción de las personas frente a un producto y/o servicio, se caracteriza por tener muestras pequeñas y no representativas de la muestra. Por otro lado la investigación concluyente descriptiva se basa en una metodología cuantitativa de análisis estadístico y con resultados porcentuales, permite la descripción de tendencias, definir perfiles de la competencia y entender los comportamientos de compra y uso. Como se puede apreciar en la **gráfica Nº 5**, la investigación descriptiva se basa en unos diseños no experimentales denominados *diseño transversal* y *diseño longitudinal*.

En el diseño transversal se realiza una sola medición del instrumento de investigación en una unidad de tiempo, con el fin de describir variables y analizar la relación existente entre ellas. El diseño longitudinal realiza varias mediciones del instrumento de investigación en varias unidades de tiempo, con el fin de analizar posibles cambios en satisfacción obtenida por los usuarios, clientes y/o consumidores. (M. Austin)

Para el planteamiento de una investigación de mercados, es fundamental conocer qué problema se posee y por qué se le quiere dar solución, posteriormente se deben definir los objetivos a alcanzar, luego continuamos con el diseño de la investigación, en donde se selecciona el tipo de investigación, tipo de muestra y se procede con el diseño de los instrumentos de investigación (encuesta, método de observación, focus group), posteriormente se realiza la recolección de información y finalmente se realiza un análisis, una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

Es importante resaltar que la investigación de mercados permite identificar el potencial, características, participación y tendencias del mercado, al igual que ayuda a solucionar temas relacionados a las 4P's del marketing.

3.5 PERCEPCIÓN

La percepción es el resultado de una secuencia de pasos que un individuo ejecuta inconscientemente para comprender su entorno y actuar acorde a los estímulos interpretados. Este proceso que pasa por inadvertido está compuesto por el

reconocimiento, la selección, organización e interpretación de estímulos recibidos, los cuales influirán sobre la idea, concepto o pensamiento de algo o alguien.

Las principales características de la percepción son la subjetividad, la selección y la temporalidad, es decir que las interpretaciones del entorno pueden variar de acuerdo al individuo, debido a que este solo capta e interpreta los estímulos que considere más llamativos e importantes, generándose así un proceso a corto plazo, donde la percepción como proceso evoluciona en la medida que el individuo obtenga nuevas experiencias y sus necesidades vayan cambiando a través del tiempo.

Es importante comprender que la percepción está influenciada por factores externos e internos al individuo. Las sensaciones (factor externo al individuo) corresponden a una respuesta directa e inmediata de los estímulos captados por los órganos humanos (ojos, nariz, boca, piel y oídos), las cuales pueden clasificarse de acuerdo a la intensidad con que la persona es capaz de percibir un estímulo.

- **Umbral Absoluto**

Es el nivel más bajo o alto, en el que un individuo puede captar e interpretar un estímulo, aquí la persona distingue entre el algo y el nada respecto a una sensación.

- **Umbral Relativo o Diferencial**

Se presenta cuando el individuo está en la capacidad de distinguir un mínimo de diferencia posible entre dos estímulos semejantes. (Universidad de Murcia)

De igual forma un individuo está influenciado por unos factores internos “los inputs internos”, los cuales están sujetos a las necesidades insatisfechas del individuo, la búsqueda de satisfacción y el aprendizaje obtenido de anteriores estímulos o sensaciones recibidas pertenecientes a cada individuo.

Gráfica 6 *El proceso de la Percepción*



Fuente: Autores

En la fase de detección el individuo inicia con el reconocimiento de algún estímulo recibido por alguno de sus cinco (5) sentidos, luego los órganos sensoriales transforman el estímulo percibido en una señal que se transmiten al cerebro y allí se interpreta la información recibida, generando u otorgando un concepto o significado sobre algo o alguien.

En la actualidad, las campañas de mercadeo que implementan las grandes empresas, están enfocadas a que los individuos tengan nuevas experiencias con una marca determinada y así lograr una fidelización con el cliente y/o usuario, es aquí donde la percepción entra en juego a través de los órganos sensoriales o más conocido como el sistemas sensorial, los cuales están en la capacidad de recibir todos esos estímulos externos al individuo e interpretarlos por los diferentes canales.

- **La Vista**

Los elementos visuales ayudan a comunicar las propiedades físicas de un producto, como su tamaño, forma, estilo entre otras.

- **El Olfato**

Los olores tiene la capacidad de crear sensaciones de calma y de provocar recuerdos agradables o desagradables al individuo.

- **El Oído**

Los sonidos pueden generar cambios en el comportamiento del individuo, generando estados de ánimo deseados o recordación de una marca.

- **El Tacto**

Un factor determinante con el cual los individuos asocian las texturas con las cualidades de un producto.

- **El Gusto**

Las sensaciones producidas están directamente relacionadas con el agrado o desagrado frente a un producto.

De este modo, el proceso interno que realiza cada individuo para establecer una imagen mental sobre un producto o servicio, se convierte en una prioridad para el área de mercadeo, debido que a través del estudio de este proceso se puede influenciar el comportamiento del consumidor y/o usuario por medio de la satisfacción de las necesidades y obtener el posicionamiento deseado.

3.6 GESTIÓN HUMANA

Los principios del humanismo propiamente dicho –el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas– los comenzamos a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso “La teoría Y” en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957, y que luego publicó como libro con el título “El lado humano de la empresa”, en 1960. (González López, 2007)

Basándonos en la teoría X y Y de Douglas McGregor, la gestión humana ha tenido una evolución considerable de lo operativo a lo directamente estratégico, permitiendo visualizar de una forma más correcta las aptitudes de las personas e

interpretar como estas se convierten en un factor determinante para que exista una productividad ideal minimizando los recursos invertidos.

La gestión humana está en la capacidad de identificar las necesidades de las personas, con el fin de desarrollar e implementar programas de capacitación que apoyen y beneficien la toma de decisiones al interior de la empresa. Las principales responsabilidades de la gestión humana son la contratación de personas idóneas para la ejecución de las diferentes labores de la empresa, la capacitación a los empleados en diferentes ejes como liderazgo, ética y valores, trabajo en equipo entre otros y proporcionar las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas, con el fin de generar un ambiente laboral tranquilo entre la diferentes áreas de trabajo.

3.6.1 Teoría X de Douglas McGregor.

Bajo esta teoría la empresa considera que para alcanzar los objetivos establecidos debe presionar, controlar y amenazar a los subordinados, puesto que son personas poco ambiciosas laboralmente, evitan al máximo las responsabilidades y necesitan ser dirigidos constantemente, como resultado de esto el ambiente laboral es altamente estructurado, rígido, supervisado y carente de confianza por parte del supervisor hacia su subordinado. (López, 2001)

3.6.2 Teoría Y de Douglas McGregor.

Para esta teoría, se visualiza una evolución en cada uno de los roles ejecutados, el subordinado pasa a ser un trabajador y el jefe un líder, ahora el trabajador es visto como uno de los activos más importantes con los que cuenta la empresa para el desarrollo de las diferentes, así mismo el empleado es visto como una persona dinámica, optimista y que posee el conocimiento suficiente para resolver cualquier tipo eventualidad. Por otro lado, el líder establece una serie de parámetros que deben ser los apropiados para el desarrollo de las tareas, de este modo el ambiente laboral es dinámico y motivador. (López, 2001)

4 CAPITULO IV – MARCO METODOLÓGICO

4.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en las instalaciones del Hospital San Juan de Dios de Honda, ubicado en el municipio de Honda en el departamento del Tolima, con el fin de realizar un estudio para el desarrollo de ejes estratégicos que permitan la construcción de un concepto de servicio que oriente los protocolos de servicio al cliente, basándose en la expectativa del servicio, la exigencia del cliente y la satisfacción obtenida por el usuario una vez atendido en la institución médica.

Para iniciar el presente trabajo se realizaron seis (6) fases que contextualizaremos a continuación:

En primera instancia, recibimos un acompañamiento de algunos administrativos y ejecutivos del Hospital San Juan de Dios de Honda, con el fin de realizar un recorrido por todas las instalaciones y poder hacer una identificación de los procesos básicos del Hospital para la atención al usuario y evidenciar las principales falencias que presenta cotidianamente el Hospital.

En segunda instancia, se procede a realizar las encuestas a los usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda y a los pobladores del municipio de Honda, con el fin de recolectar la suficiente información que nos permita comprender los factores incidentes en la baja satisfacción del usuario frente a la prestación de los servicios y conocer la *percepción* de las personas ante la institución médica.

En tercera instancia, se procede a realizar las encuestas al cliente interno, es decir los empleados del Hospital, con el fin de verificar cómo estas áreas se encuentran articuladas para ofrecer un mejor servicio al cliente. De igual forma se repite el cuestionario aplicado anteriormente a los usuarios del hospital, para poder realizar comparaciones entre las muestras y evidenciar cambios positivos o negativos dentro de los procesos que se ejecutan en la entidad médica.

El siguiente paso fue el análisis de la recolección de datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas al cliente interno y externo del Hospital San Juan de Dios de Honda y a los pobladores del municipio de Honda, y de este modo encontrar correlaciones entre las variables evaluadas (*Tiempo y atención al usuario*) para el mejoramiento del servicio.

Una vez establecidos los hallazgos, se procede con el diseño de los ejes estratégicos, con el fin de realizar la construcción del concepto de modelo que orientara los protocolos de servicio al cliente en la institución médica.

Finalmente en las instalaciones de la Universidad Piloto de Colombia, se procederá a presentar a los Directivos del Hospital San Juan de Dios de Honda, el análisis de las encuestas realizadas en el municipio de Honda y la propuesta de los ejes estratégicos para la construcción del concepto de servicio que creemos pertinente para el mejoramiento en el servicio al cliente en el Hospital San Juan de Dios de Honda.

Tabla 6 *Ficha Técnica Encuestas Usuarios del Hospital Fase I*

FICHA TÉCNICA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA - FASE I	
SOLICITADA POR	Hospital San Juan de Dios de Honda
REALIZADA POR	Universidad Piloto de Colombia, bajo la Dirección de Alejandra Palacio Méndez y José Antonio Hernández
UNIVERSO	Población del Municipio de Honda
UNIDAD DE MUESTREO	Usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda
FECHA	Mayo de 2014
ÁREA DE COBERTURA	Población Urbana del Municipio de Honda
TIPO DE MUESTREO	No Probabilístico y por Conveniencia
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta Estructurada
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a los diferentes servicios prestados por el Hospital
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	17
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	12.8%
Tamaño Poblacional	2.112 Usuarios Mensuales
Tamaño Muestral Promedio	57 Encuestados

Fuente: Los Autores

Tabla 7 Ficha Técnica Encuestas Usuarios del Hospital Fase II

FICHA TÉCNICA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA - FASE II	
SOLICITADA POR	Hospital San Juan de Dios de Honda
REALIZADA POR	Universidad Piloto de Colombia, bajo la Dirección de Alejandra Palacio Méndez y José Antonio Hernández
UNIVERSO	Población del Municipio de Honda
UNIDAD DE MUESTREO	Usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda
FECHA	Junio de 2014
ÁREA DE COBERTURA	Población Urbana del Municipio de Honda
TIPO DE MUESTREO	No Probabilístico y por Conveniencia
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta Estructurada
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a los diferentes servicios prestados por el Hospital
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	17
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	17.2%
Tamaño Poblacional	2.112 Usuarios Mensuales
Tamaño Muestral Promedio	32 Encuestados

Fuente: Los Autores**Tabla 8 Ficha Técnica Encuestas Pobladores del Municipio de Honda**

FICHA TÉCNICA ENCUESTA A LOS POBLADORES DEL MUNICIPIO DE HONDA	
SOLICITADA POR	Hospital San Juan de Dios de Honda
REALIZADA POR	Universidad Piloto de Colombia, bajo la Dirección de Alejandra Palacio Méndez y José Antonio Hernández
UNIVERSO	Población del Municipio de Honda
UNIDAD DE MUESTREO	Pobladores del Municipio de Honda
FECHA	Mayo de 2014
ÁREA DE COBERTURA	Población Urbana del Municipio de Honda
TIPO DE MUESTREO	No Probabilístico y por Conveniencia
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta Estructurada
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Identificar la percepción que tiene los habitantes del Municipio de Honda frente al Hospital San Juan de Dios
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	13
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	19.6%
Tamaño Poblacional	26.873 Habitantes del Municipio de Honda
Tamaño Muestral Promedio	25 Encuestados

Fuente: Los Autores**Tabla 9 Ficha Técnica Encuestas al Cliente Interno del Hospital**

FICHA TÉCNICA ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA	
SOLICITADA POR	Hospital San Juan de Dios de Honda
REALIZADA POR	Universidad Piloto de Colombia, bajo la Dirección de Alejandra Palacio Méndez y José Antonio Hernández
UNIVERSO	Empleados del Hospital San Juan de Dios de Honda
UNIDAD DE MUESTREO	Empleados Administrativos y de Servicios Generales del Hospital San Juan de Dios de Honda
FECHA	Junio de 2014
ÁREA DE COBERTURA	Zona urbana del Municipio de Honda
TIPO DE MUESTREO	No Probabilístico y por Conveniencia
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta Estructurada
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Identificar la percepción que tiene los administrativos y personal de servicios generales frente al Hospital San
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	15
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	20.3%
Tamaño Poblacional	40 empleados entre administrativos y servicios generales
Tamaño Muestral Promedio	15 Encuestados, representados en 9 Administrativos y 6 de Servicios Generales

Fuente: Los Autores

Tabla 10 Ficha Técnica Encuestas al Cliente Interno del Hospital

FICHA TÉCNICA ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE HONDA	
SOLICITADA POR	Hospital San Juan de Dios de Honda
REALIZADA POR	Universidad Piloto de Colombia, bajo la Dirección de Alejandra Palacio Méndez y José Antonio Hernández
UNIVERSO	Empleados del Hospital San Juan de Dios de Honda
UNIDAD DE MUESTREO	Médicos de Consulta Externa del Hospital San Juan de Dios de Honda
FECHA	Junio de 2014
ÁREA DE COBERTURA	Zona urbana del Municipio de Honda
TIPO DE MUESTREO	No Probabilístico y por Conveniencia
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta Estructurada
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Identificar
Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS	14
Nivel de confianza	99.9%
Margen de Error	0%
Tamaño Poblacional	12 Médicos de Consulta Externa
Tamaño Muestral Promedio	12 Encuestados

Fuente: Los Autores

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo, aplicamos una investigación de campo con el fin de identificar y dar solución a la problemática actual del Hospital San Juan de Dios de Honda, esta investigación fue trabajada en un ambiente real y natural con los diferentes grupos que se encuentran directamente relacionados e inmersos en la situación. Adicional a esto, la investigación estuvo compuesta por dos estudios uno exploratorio y otro descriptivo.

4.2.1 Estudio Exploratorio.

Inicialmente la investigación se basó en un estudio cualitativo, el cual nos ayudó a familiarizarnos con la problemática actual del Hospital San Juan de Dios de Honda, lo cual nos ayudó a obtener una serie de suposiciones e hipótesis que dieran explicación a la baja percepción del cliente externo, para esto efectuamos un análisis subjetivo sobre los usuarios de la institución médica y los pobladores del municipio, permitiéndonos explorar y conocer sus expectativas, sus exigencias, la satisfacción recibida y la percepción obtenida una vez recibido el servicio. Es

importante aclarar que las muestras seleccionadas para este estudio no son representativas dentro de la población de estudio.

4.2.2 Estudio Descriptivo.

Para esta parte de la investigación, se implementó una metodología cuantitativa, a través de un estudio descriptivo longitudinal, puesto que la encuesta a los usuarios del Hospital se repitió en dos ocasiones con fin de realizar una comparación entre las respuestas, generando resultados porcentuales basados en los niveles de satisfacción de los usuarios de la institución médica, por consiguiente se pudo dictar una hipótesis de relación *causa-efecto* entre las variables.

4.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1 Objetivo General.

Entender la percepción y el nivel de satisfacción de los pobladores del municipio de Honda y la del cliente interno y externo del Hospital San Juan de Dios de Honda.

4.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las principales variables causantes de la actual problemática del Hospital San Juan de Dios de Honda.
- Hallar los factores que inciden en las variables causantes de la problemática.

4.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para la ejecución de este trabajo y sus seis (6) instancias anteriormente mencionadas, se hizo uso de los siguientes instrumentos de medición.

- Encuesta a los usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda, la cual fue implementada dos momentos diferentes y aplicando siempre el mismo instrumento cualitativo. Ver Anexo 1.
- Encuesta a los pobladores del municipio de Honda. Ver Anexo 2.

- Encuesta al cliente interno del Hospital San Juan de Dios de Honda, esta encuesta fue realizada con algunos empleados administrativos, médicos de consulta externa y empleados de servicios generales de la institución médica. Ver Anexo 3 y Anexo 4.

4.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Como se indicó anteriormente, la población objeto de estudio que se contempló para esta investigación fueron los usuarios y empleados del Hospital San Juan de Dios y a los habitantes del municipio de Honda.

4.6 JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para la realización de este trabajo se realizaron varias muestras con cuatro (4) instrumentos de medición diferentes (ver anexos), algunos de ellos fueron aplicados en momentos diferentes para observar los cambios en las opiniones de las personas encuestadas, a continuación se mencionan el tamaño de muestra para cada uno de los instrumentos aplicados

- Encuesta a usuarios FASE I: 59 encuestas.
- Encuestas a usuarios FASE II: 32 encuestas.
- Encuestas a pobladores: 44 encuestas.
- Encuestas cliente interno (administrativos y servicios generales): 15 encuestas.
- Encuestas cliente interno (médicos consulta externa): 12 encuestas.

Las muestras mencionadas anteriormente no son representativas ante el tamaño de la población, puesto que poseen un bajo nivel de confianza y un margen de error alto, sin embargo, estas muestras las consideramos importantes para el desarrollo del presente trabajo, debido a que nos permitieron evidenciar las variables que intervienen en la problemática que enfrenta la institución médica, adicional a esto nos permitió comprobar algunas de las suposiciones planteadas al inicio de la investigación.

5 CAPITULO V – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Resultados Encuesta a usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda

Nota: Las gráficas enumeradas con el 1.0 son los resultados de la información recolectada con la primera aplicación del instrumento investigativo, las gráficas enumeradas con el 2.0 son los resultados de la segunda aplicación.

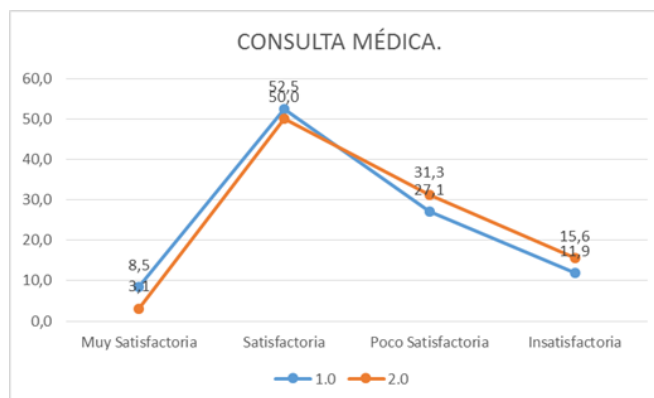
5.1.1 Consulta Médica



Base: 59



Base: 32



Se puede evidenciar un aumento del 4,2% en los usuarios que dicen estar *poco satisfechos e insatisfechos* respecto a la atención en la consulta médica.

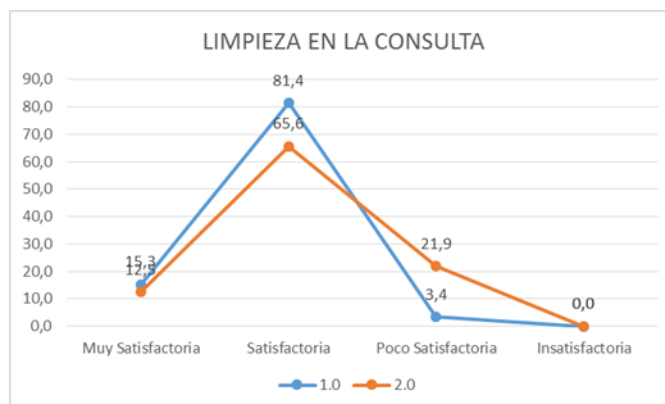
5.1.2 Satisfacción con la limpieza y estética del consultorio médico.



Base: 59



Base: 32



Se presenta una disminución del 15,8% en los usuarios *satisfechos*, aumentando el porcentaje de los usuarios *poco satisfechos* con la limpieza y estética de los consultorios médicos.

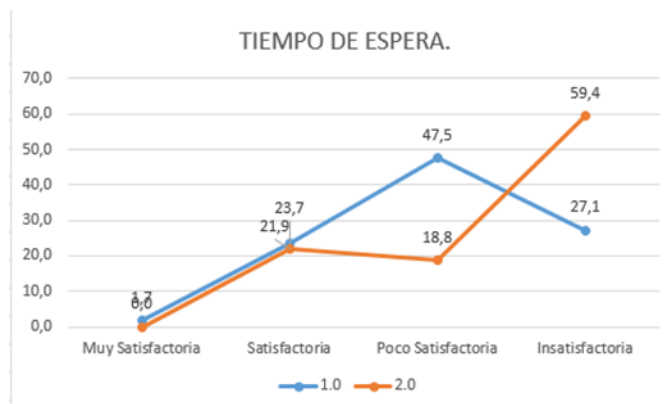
5.1.3 Satisfacción del usuario respecto al tiempo de espera en la atención.



Base: 59



Base: 32



Como se puede apreciar en la gráfica comparativa, se presenta una situación de deterioro en la variable del *tiempo de espera*, debido a que los usuarios que estaban *poco satisfechos* inicialmente disminuyeron en un 28,7% y los usuarios *insatisfechos* aumentaron en un 32,3%

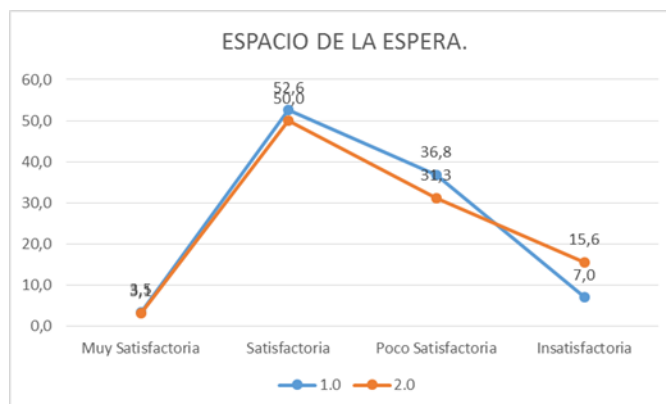
5.1.4 Satisfacción de los usuarios con el espacio de espera.



Base: 57

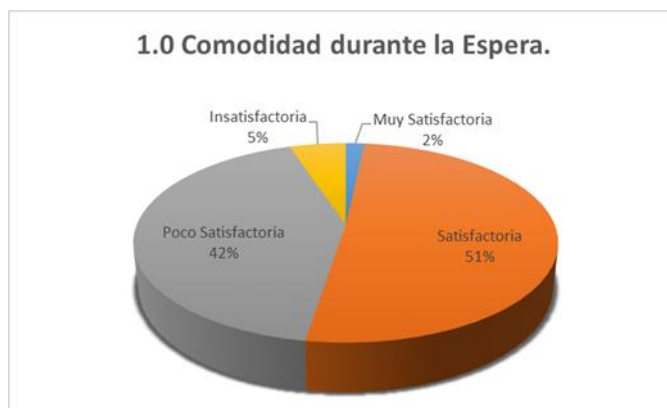


Base: 32



Se sigue presentando la situación de disminución en los usuarios *satisfechos* y *poco satisfechos* para aumentar la brecha de los usuarios *insatisfechos* en un 8,6%.

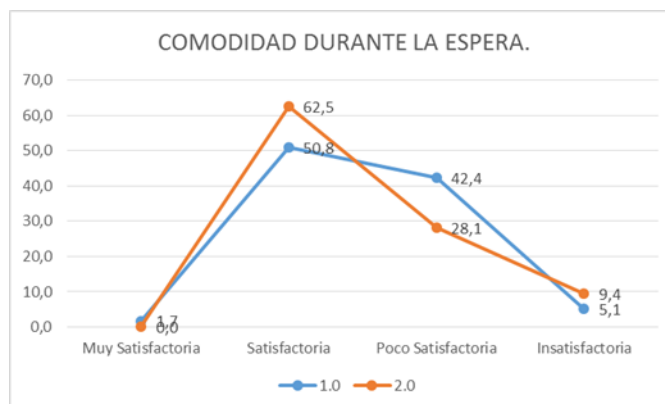
5.1.5 Comodidad del usuario durante el tiempo de espera.



Base: 59



Base: 32



Se puede apreciar con las respuestas de los usuarios, la notoriedad de los cambios de manera positiva que ha venido realizando la nueva administración en las instalaciones del Hospital, debido a que los usuarios *satisfechos* aumentaron en un 11,7% y los usuarios *poco satisfechos* disminuyeron en un 14.3%.

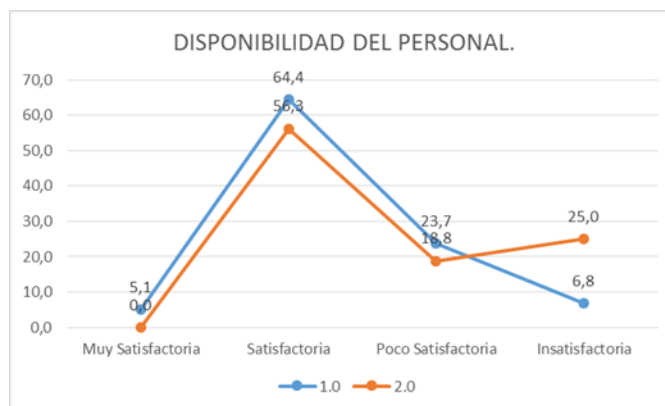
5.1.6 Satisfacción de los usuarios respecto a la disponibilidad del personal.



Base: 59



Base: 32



Como se puede apreciar en la anterior gráfica, existe una disminución en los usuarios que anteriormente se sentían *satisfechos* y *poco satisfechos* aumentando el porcentaje de los usuarios *insatisfechos* en un 18,2%.

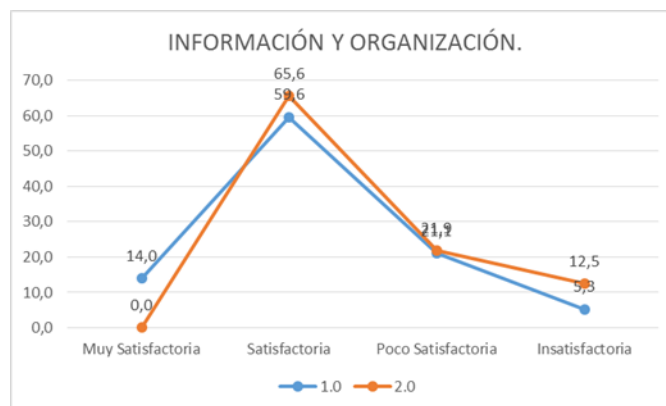
5.1.7 Satisfacción de los usuarios respecto a la información recibida y la organización percibida.



Base: 57



Base: 32



Los usuarios *satisfechos* como los *insatisfechos* aumentaron en un 6% y en un 7,2% respectivamente, posiblemente se deba a la ejecución de los nuevos accionares que ha realizado el hospital.

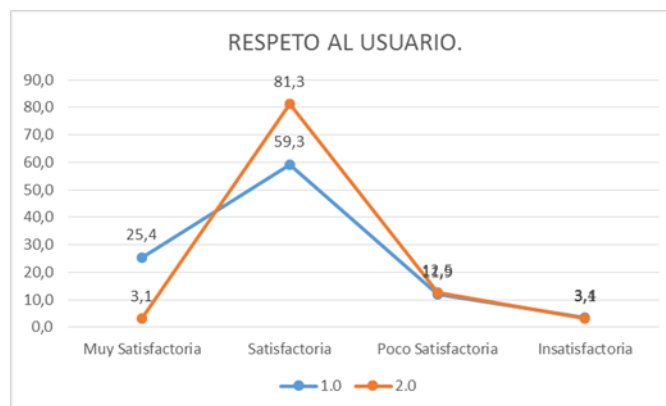
5.1.8 Satisfacción del usuario frente al respeto recibido por parte del personal médico.



Base: 59

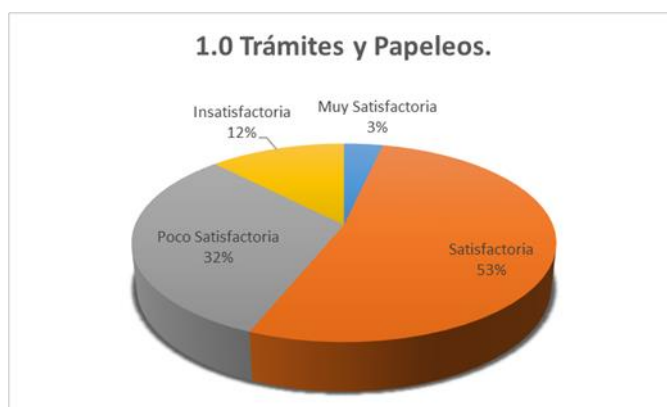


Base: 59

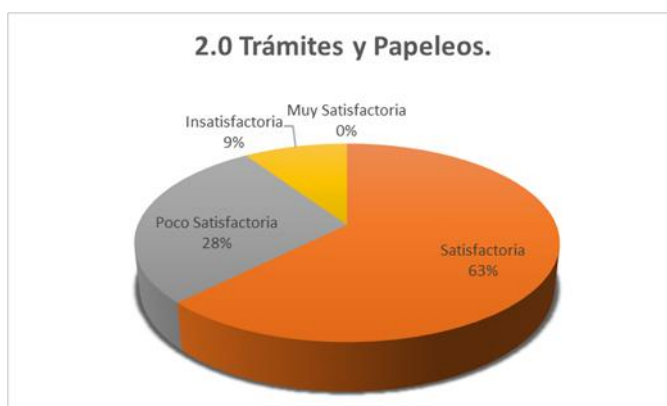


Los usuarios *poco satisfechos e insatisfechos* se mantienen constantes, sin embargo hubo un aumento positivo del 22% en los usuarios *satisfechos* con el respeto recibido por parte del personal médico de la institución.

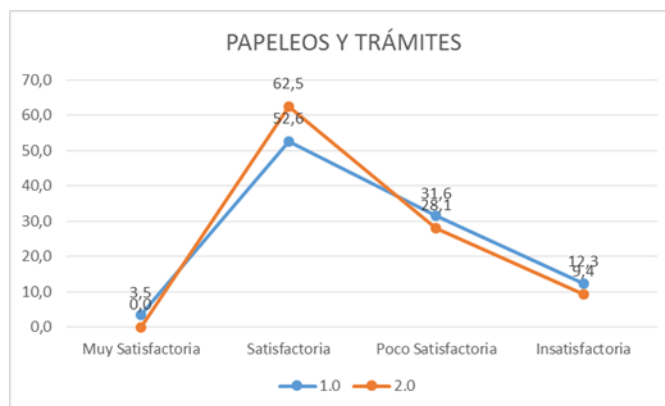
5.1.9 Satisfacción de los usuarios frente a los trámites previos y los requisitos que tienen que cumplir.



Base: 57



Base: 32



Por medio de la gráfica se puede evidenciar una situación de mejoría, debido a que los usuarios *poco satisfechos e insatisfechos* disminuyeron en un 3,5% y en un 2,9% respectivamente y los usuarios *satisfechos* aumentaron en un 9,9%.

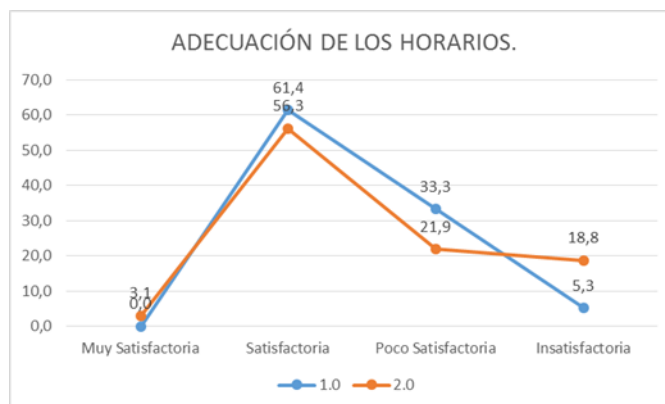
5.1.10 Satisfacción de los usuarios respecto a los horarios de atención en consulta externa.



Base: 57



Base: 32

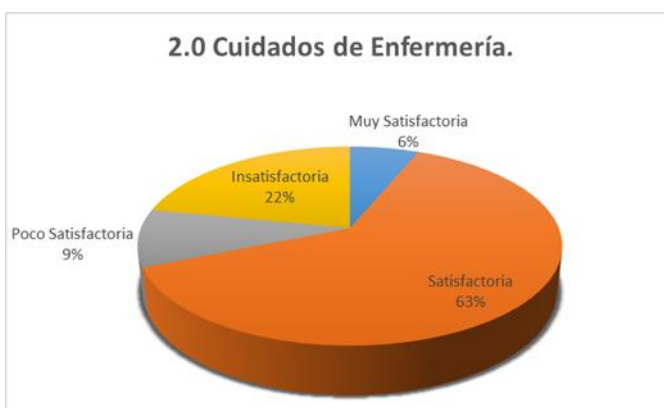


Se presenta una situación crítica debido a que los usuarios *satisfechos* y *poco satisfechos* disminuyeron en un 5,1% y en un 11,4% respectivamente, y los usuarios *insatisfechos* aumentaron en un 13,5%.

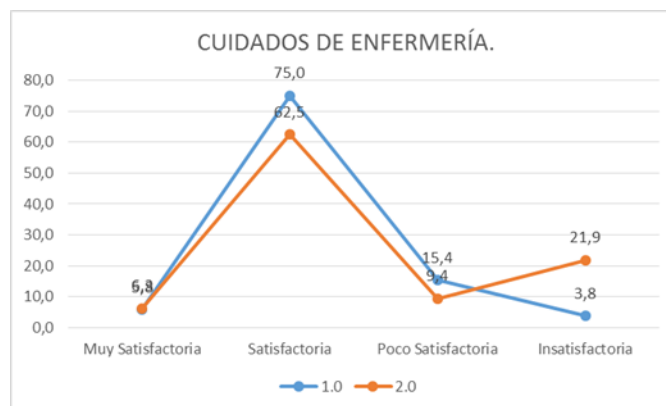
5.1.11 Satisfacción de los usuarios respecto a los cuidados brindado por el personal de enfermería.



Base: 52



Base: 32



Se puede observar un aumento del 18,1% en los usuarios *insatisfechos* respecto a los cuidados de la enfermería y una disminución del 12,5% de los usuarios que inicialmente se encontraban *satisfechos*.

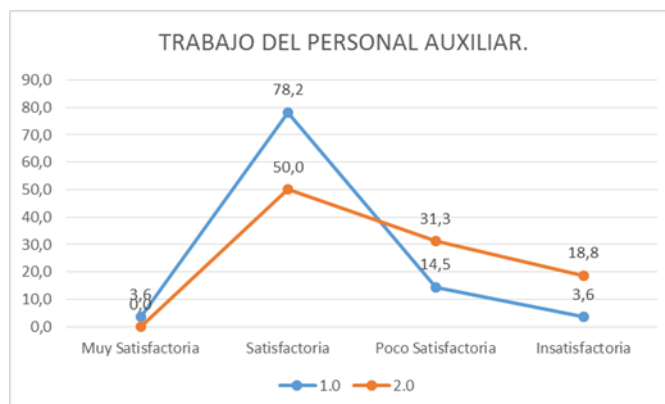
5.1.12 Percepción de los usuarios frente al trabajo del personal auxiliar del hospital.



Base: 55



Base: 32



El trabajo del personal auxiliar es otra variable que se ve gravemente afectada ante la percepción de los usuarios del Hospital, como se puede evidenciar en la gráfica los usuarios *satisfechos* disminuyeron en un 28,2% y aumentaron los usuarios *poco satisfechos e insatisfechos* en un promedio del 16%.

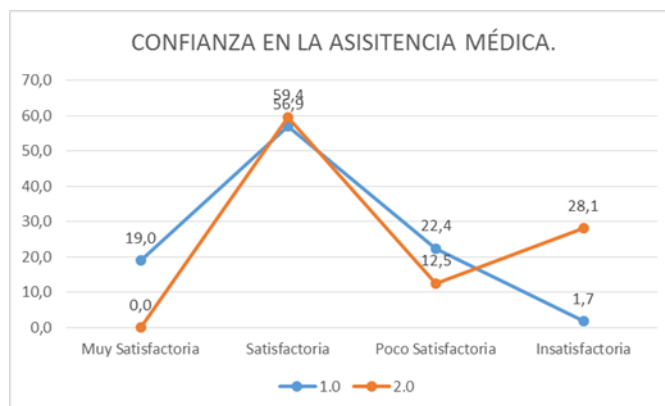
5.1.13 Nivel de satisfacción del usuario ante la confianza en la asistencia médica.



Base: 58



Base: 32



Se puede apreciar una disminución del 9,9% en los usuarios *poco satisfechos* y un aumento notorio del 26,4% en los usuarios *insatisfechos*.

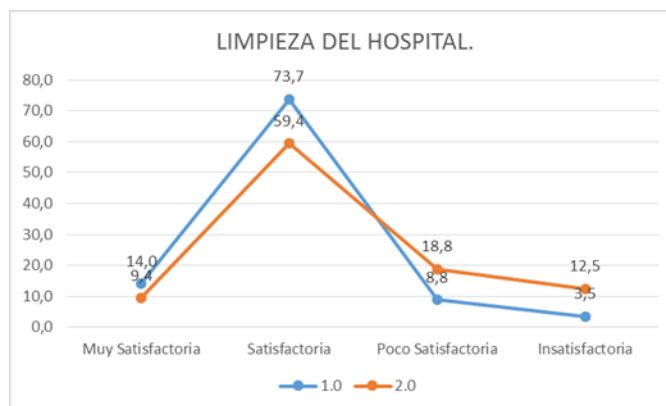
5.1.14 Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la limpieza en las instalaciones de la entidad médica.



Base: 57



Base: 32



Se presenta una disminución del 14,3% en los usuarios *satisfechos* y por el contrario aumentan los usuarios *poco satisfechos e insatisfechos* en un promedio del 9,5%

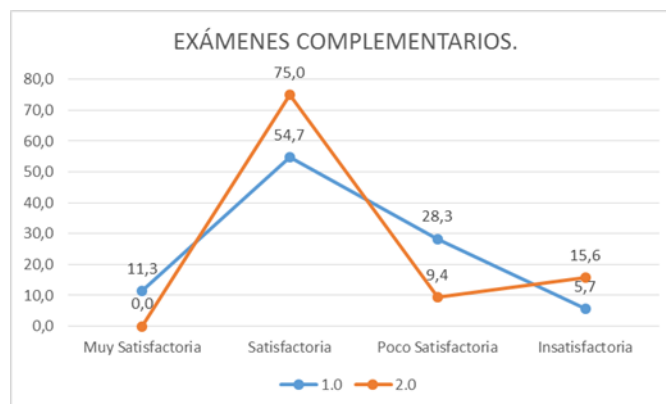
5.1.15 Satisfacción de los usuarios ante la implementación de exámenes complementarios.



Base: 53



Base: 32



Esta variable presenta un escenario bastante positivo, pues se puede evidenciar un aumento en los usuarios *satisfechos* del 20,3% y una disminución bastante considerable en los usuarios *poco insatisfechos* del 18,9%

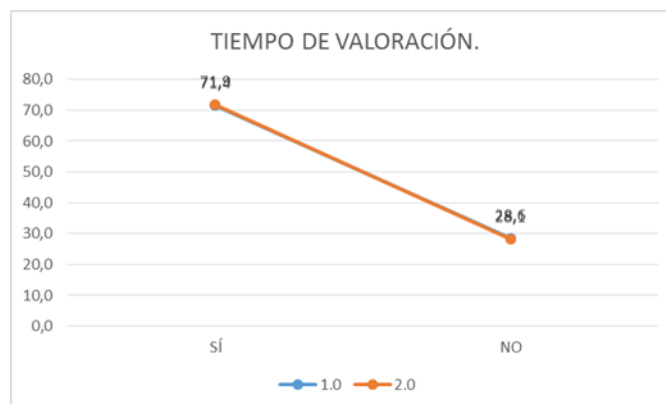
5.1.16 Nivel de satisfacción de los usuarios con el tiempo de valoración en la consulta médica.



Base: 56



Base: 32

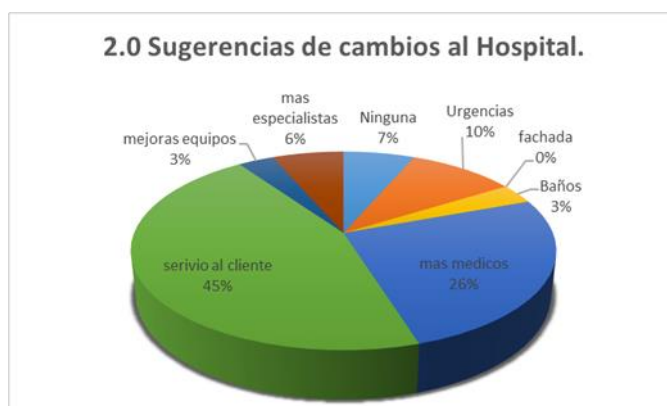


Los usuarios del Hospital San Juan de Dios de Honda aseguran encontrarse *satisfechos* con el tiempo de valoración en la consulta médica en un promedio del 71,2%.

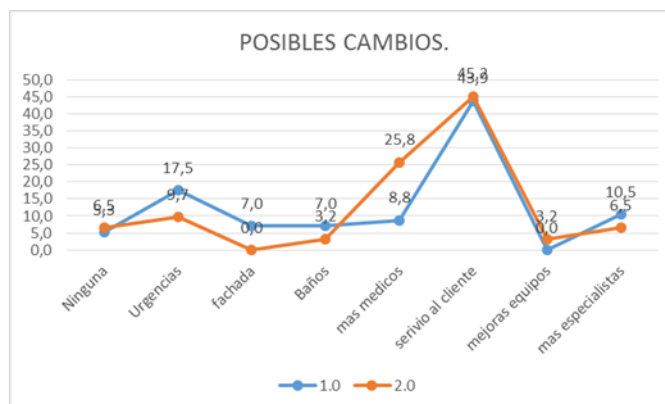
5.1.17 Sugerencias de cambios que realizarían los usuarios a la entidad médica.



Base: 57



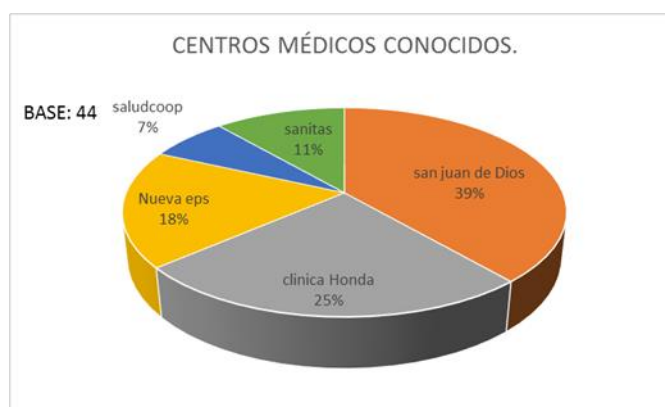
Base: 31



Realizando una comparación entre las dos visitas de campo, se puede evidenciar que los usuarios realizarían los principales cambios en *servicio al cliente* con un 45,2%, seguido de contratar *más médicos* con un 25,8% y mejorar *urgencias* con un 9,7%.

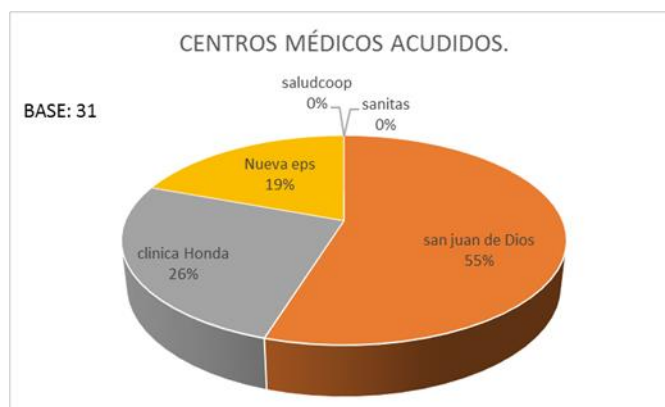
5.2 Resultados Encuesta a pobladores del municipio de Honda.

5.2.1 Centros médicos reconocidos por los pobladores.



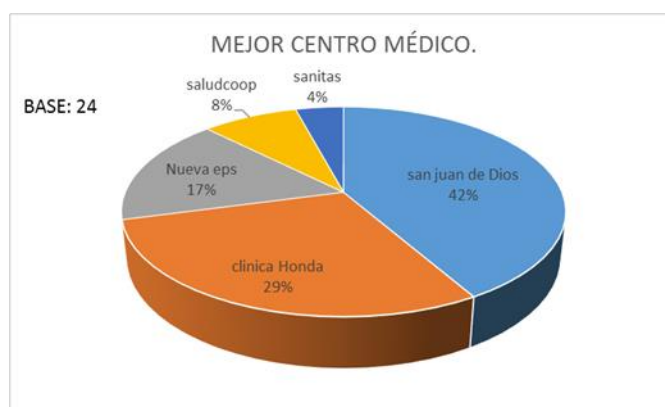
Dentro de los centros médicos más reconocidos por los pobladores del municipio de Honda está el Hospital San Juan de Dios de Honda con un 39%, seguido de la Clínica de Honda con un 25% y por último la Nueva EPS con el 18% de reconocimiento.

5.2.2 Los centros médicos a los cuales acuden las personas de Honda.



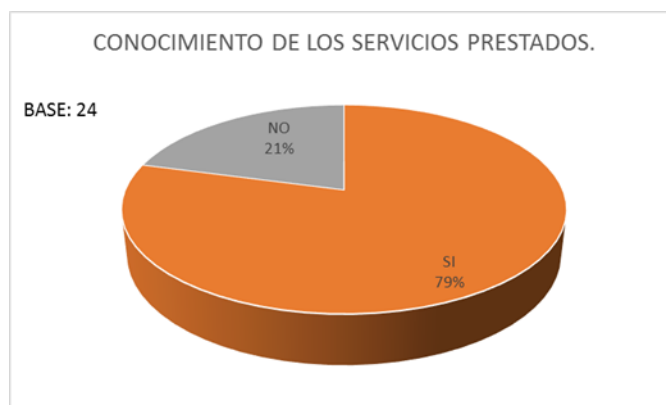
Los centros médicos más recurridos por los habitantes del municipio de Honda son el Hospital San Juan de Dios de Honda y la Clínica de Honda con un 55% y 26% respectivamente.

5.2.3 ¿Cuál cree que es el mejor centro médico?

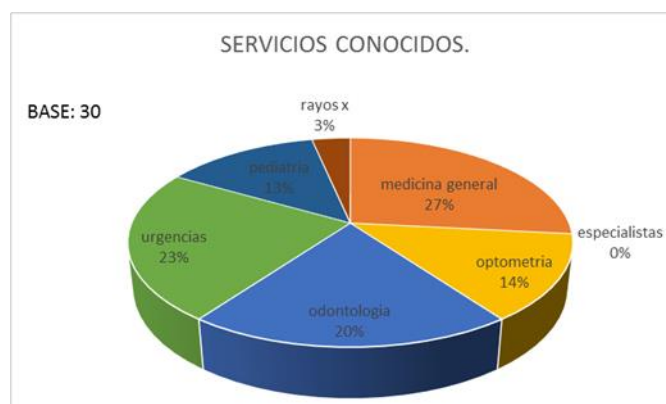


Los habitantes del municipio de Honda afirman que una de las mejores instituciones médicas es el Hospital San Juan de Dios de Honda con un 42%, seguida de la Clínica de Honda con un 29%.

5.2.4 ¿Conocen los servicios del Hospital San Juan de Dios de Honda?

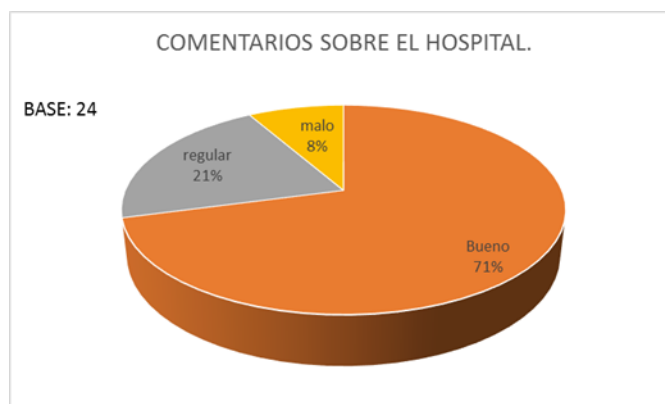


Un 79% de los pobladores dicen conocer en su totalidad los servicios que se prestan en el Hospital, sin embargo al momento de preguntarles cuáles son los servicios estas son las respuestas.



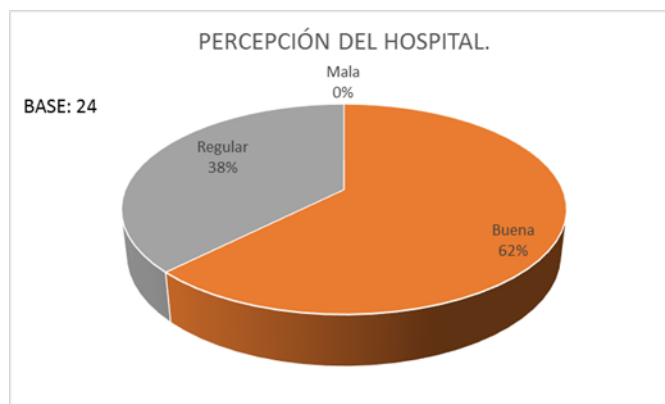
Dentro de los servicios más reconocidos por la gente está medicina general con un 27%, seguido de urgencias con un 23% y por ultimo odontología con el 20%.

5.2.5 ¿Qué nos cuentan del Hospital?



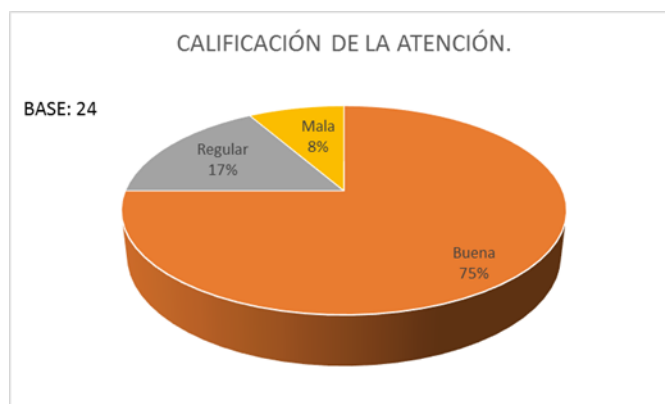
El 71% de los encuestados opina que el Hospital San Juan de Dios de Honda es una buena institución médica y tan solo el 8% dice que la institución es mala.

5.2.6 Percepción de los pobladores sobre el Hospital de Honda



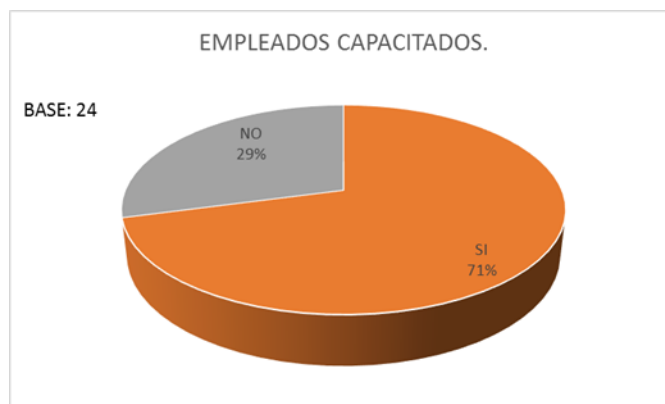
El 62% de los pobladores del municipio de Honda afirman tener una buena percepción sobre los servicios prestados en el Hospital San Juan de Dios y el 38% de los encuestados catalogan de regular al Hospital de Honda.

5.2.7 Calificación de la atención por parte de los pobladores.



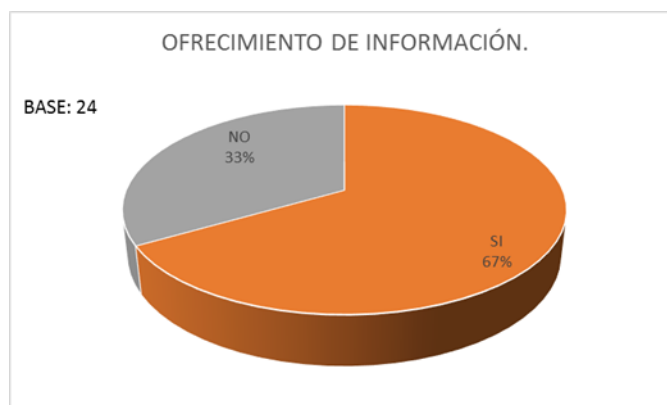
El 75% de los encuestados califican como buenos los servicios del Hospital San Juan de Dios de Honda.

5.2.8 ¿Cree que los empleados del Hospital se encuentran capacitados?



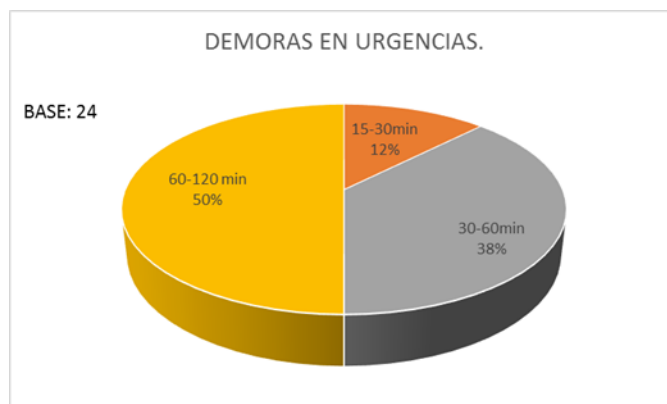
El 71% de los encuestados creen que todos los empleados que laboran al interior de la institución médica se encuentran capacitados.

5.2.9 ¿El personal de la institución médica brinda la información pertinente?



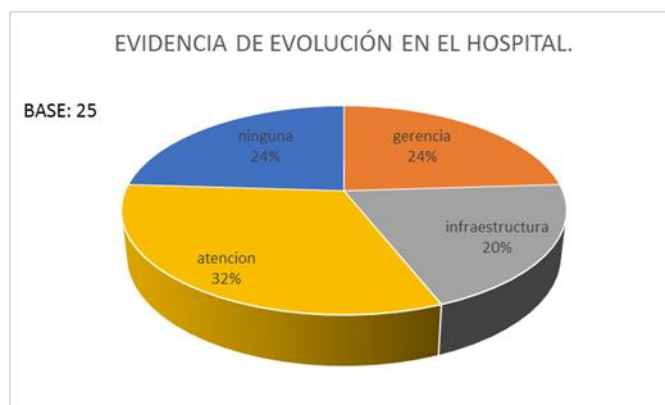
El 67% de los pobladores encuestados aseguran que los empleados que laboran al interior de la institución médica brindan la información suficiente y pertinente.

5.2.10 Tardanza promedio en el área de urgencias.



El 50% de los encuestados asegura que tardan en promedio de una a dos horas en ser atendidos, mientras que el 38% de los encuestados afirman que permanecen en promedio de treinta a una hora en ser atendidos.

5.2.11 Áreas en las que los pobladores han notado evolución en el Hospital.



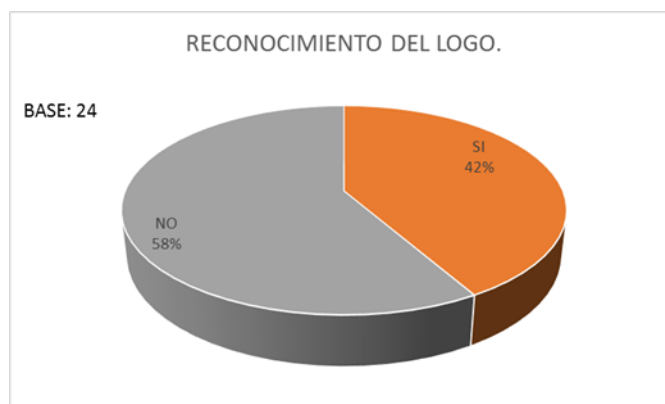
Los pobladores del municipio de Honda han evidenciado ciertos cambios de manera positiva en la atención al usuario con el 32%, seguido de la infraestructura con el 20%

5.2.12 Sugerencias de cambios al Hospital por parte de los pobladores.

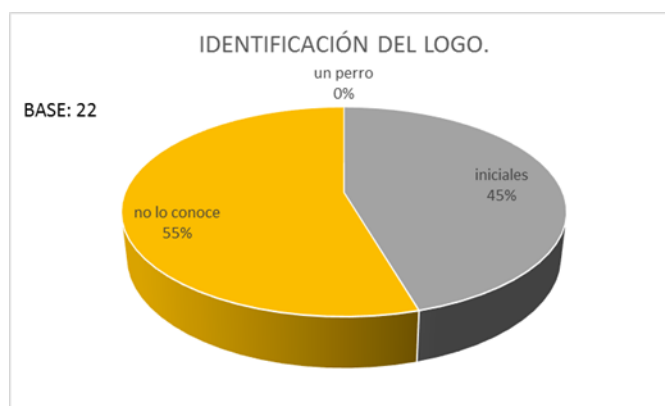


Las dos variables principales que los pobladores tendrían en cuenta para mejorar son la atención al usuario y los tiempos de espera con un 33% cada uno.

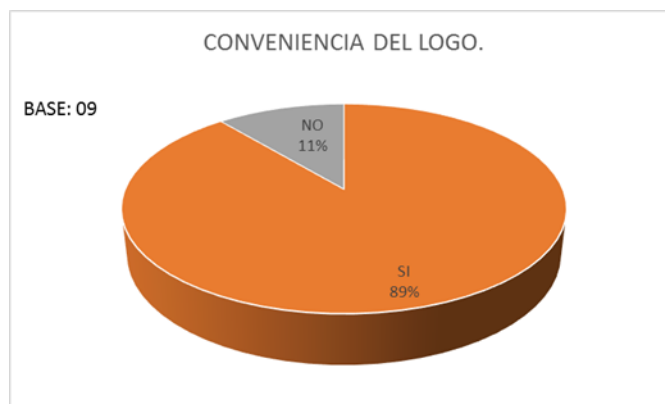
5.2.13 Reconocimiento del logo por parte de los pobladores



El 58% de los pobladores encuestados dicen no reconocer el logo del Hospital San Juan de Dios de Honda y el 42% afirma reconocer el logo, sin embargo al 100% de los encuestados se les pregunta cuál es la forma del logo actual del Hospital y estas son las respuestas.



Solo el 45% de los encuestados identifica las iniciales del Hospital como el logo del mismo *HSJD*, a continuación se les enseña a los encuestados las imágenes que utiliza el Hospital como logo y se procede a preguntar si les parecen adecuadas estas imágenes, a lo cual respondieron lo siguiente



El 89% de los encuestados aseguro que las iniciales del Hospital son adecuadas para la creación del Logo.

5.3 Resultados Encuesta a los empleados del área administrativa y servicios generales del Hospital San Juan de Dios de Honda.

5.3.1 Tiempo promedio de permanencia en el Hospital.



El 34% de los administrativos encuestados llevan laborando aproximadamente entre uno a seis meses en el centro médico y el 50% de los empleados de servicios generales más de dos años.

5.3.2 Funciones que desempeñan.



Los cargos más representativos son los auxiliares administrativos con el 45%, seguido de facturación con el 22% y dentro de los empleados de servicios generales, el 50% realizan labores de aseo y el 33% son vigilantes de seguridad.

5.3.3 Capacitaciones recibidas por los empleados.



El 67% de los empleados administrativos aseguran haber recibido algún tipo de capacitación en el último año por parte del Hospital, y el 100% de los administrativos confirman que dichas capacitaciones apoyan las actividades que realizan en su trabajo, sin embargo el 83% de los empleados del servicio general aseguran no haber recibido capacitación alguna por parte de la institución médica.

5.3.4 Conocimiento de la visión y misión del Hospital San Juan de Dios.



El 56% de los empleados administrativos aseguran conocer la visión y misión de la institución médica, sin embargo al momento de preguntarles en qué consisten cada una, ninguno de los empleados pudo dar respuesta, caso similar ocurrió con el 50% de los empleados del servicio general que aseguraron conocer la visión y misión del Hospital, pero no pudieron definir cada uno de los conceptos generados por la institución.

5.3.5 Percepción del trabajo de otras áreas.



El 56% de los empleados administrativos afirma que el trabajo de sus compañeros es bueno, mientras que el 67% de los empleados de los servicios generales perciben que el trabajo de las demás áreas es regular.

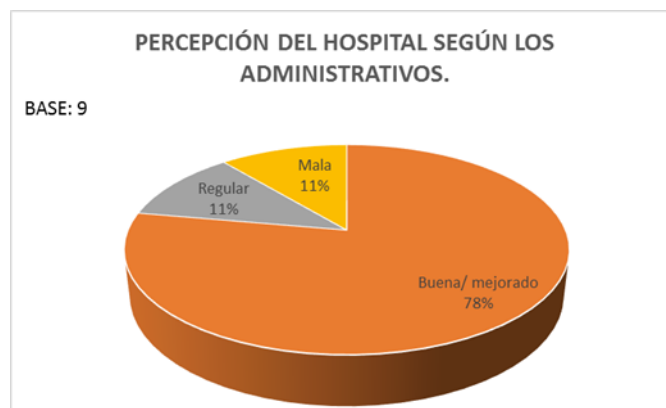
5.3.6 Satisfacción respecto a las labores ejecutadas.





El 89% de los administrativos y el 83% de los empleados del servicio general de la institución médica afirmar sentirse satisfechos con las actividades que vienen realizando dentro del Hospital.

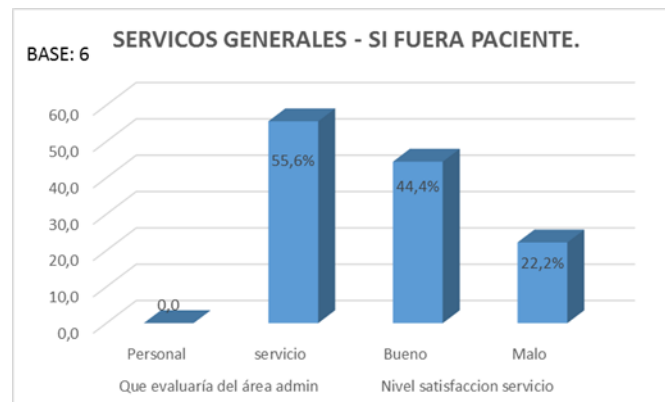
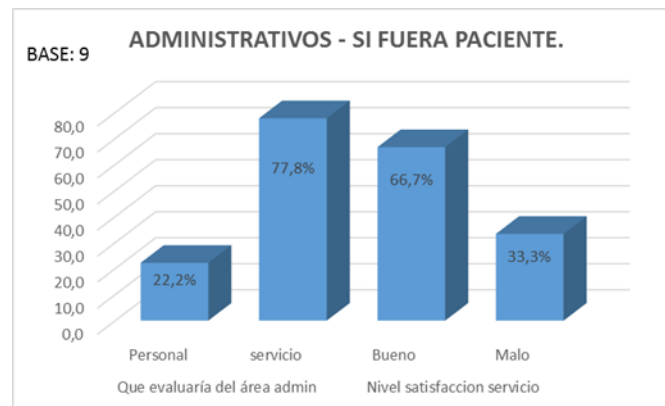
5.3.7 Percepción del Hospital por parte de los empleados.



El 78% de los empleados administrativos y el 83% de los empleados de los servicios generales afirman creer que los servicios prestados por el Hospital son buenos y están en constante mejora desde el último año.

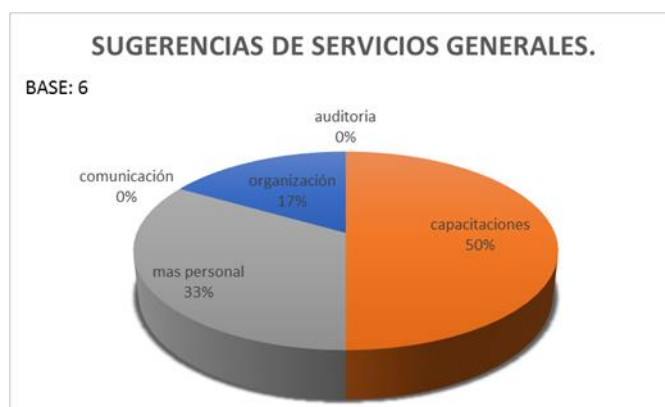
Planteamiento de una situación.

Se realizó un ejercicio con los empleados administrativos y los de servicios generales, en donde se les pedía que se imaginaran como usuarios del Hospital y nos contarán qué variables tendrían en cuenta para evaluar el Hospital y cuál sería su nivel de satisfacción ante la atención recibida, estas fueron las respuestas



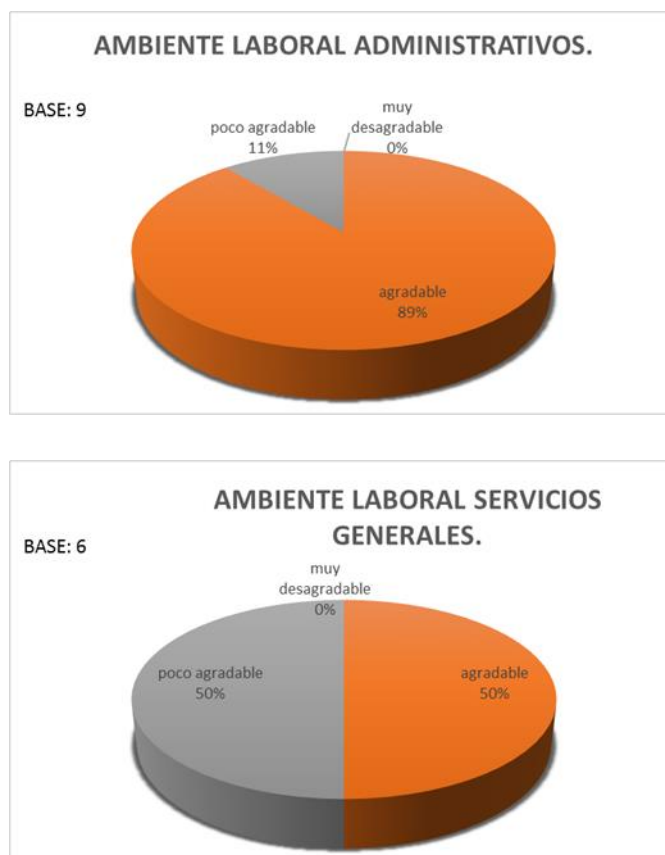
Tanto los empleados administrativos como los de servicios generales concluyeron en un 77,8% y en un 55,6% respectivamente que la variable que tendrían en cuenta para evaluar el Hospital sería el *servicio al cliente*, en cuanto a su nivel de satisfacción el 66,7% de los administrativos y el 44,4% de los empleados de servicios generales afirmaron que sería *bueno*.

5.3.8 Sugerencias para hacer sus procesos más efectivos.



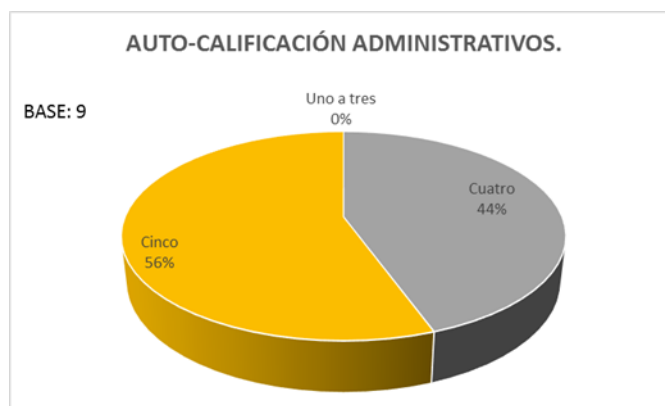
El 23% de los administrativos encuestados junto con el 50% de los empleados de servicios generales encuestados, concluyeron que la *capacitación* es la herramienta más efectiva para optimizar sus procesos, sin embargo 33% de los empleados de los servicios generales, afirman que si se contratara más personal, la eficiencia de sus procesos se vería beneficiado.

5.3.9 Ambiente laboral.



El 89% de los administrativos encuestados se sienten en un ambiente agradable con sus compañeros, de igual forma sucede con el 50% de los empleados de los servicios generales.

5.3.10 Auto-calificación de los empleados.





El 56% de los empleados administrativos encuestados se otorga una calificación de 5 de 5, mientras que el 50% de los empleados de servicios generales se califica con un 4 de 5.

5.3.11 Propuesta para mejorar el sentido de pertenencia.



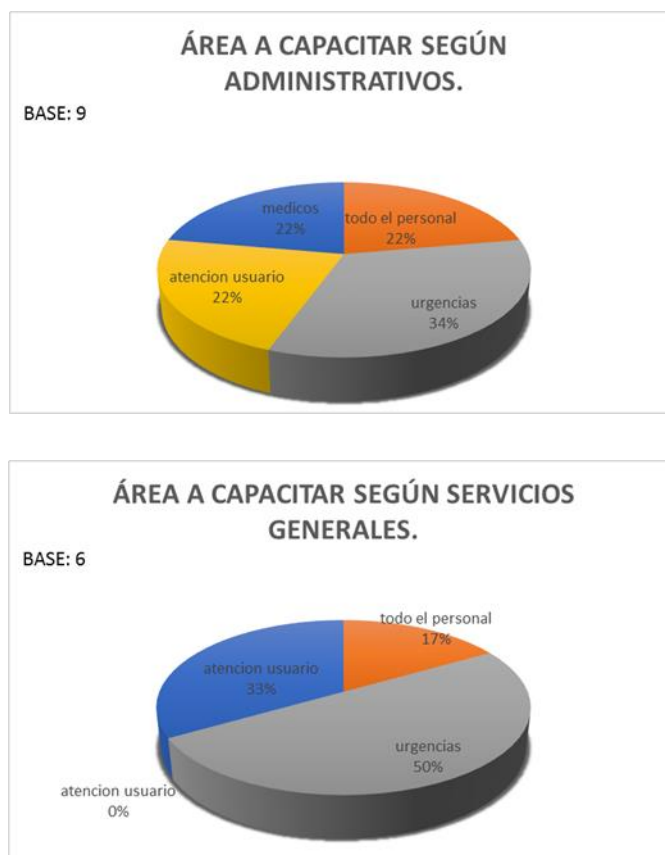
En primera medida el 45% de los administrativos y el 33% de los empleados de los servicios generales proponen la *capacitación* como una solución para aumentar el sentido de pertenencia hacia la institución médica, sin embargo el 33% de los empleados administrativos proponen como segunda solución el trabajo sobre valores humanos.

5.3.12 Propuesta para aumentar positivamente la percepción de los servicios.



Las propuestas por parte de los empleados administrativos son mejorar la comunicación de los servicios ofrecidos por el Hospital hacia los usuarios y sensibilizar al empleado para que ofrezca un mejor servicio. Las propuestas por parte de los empleados de servicios generales son realizar una mejor comunicación para el usuario y mejorar la atención al usuario.

5.3.13 Las áreas que se deberían capacitar.



El top 3 de las áreas que se deberían capacitar por cada uno de los grupos de empleados encuestados.

Administrativos

34% Urgencias.

22% Los médicos de consulta externa.

22% Todos los empleados.

Servicios Generales

50% Urgencias.

33% Atención al usuario.

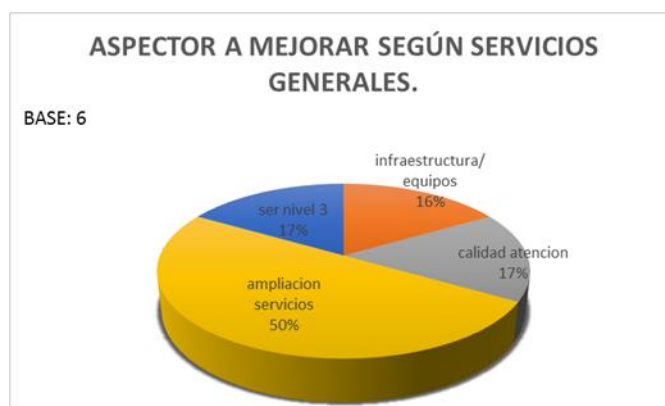
17% Todos los empleados.

5.3.14 Cree que hay suficientes médicos en consulta externa



El 67% de los empleados administrativos y el 83% de los empleados de los servicios generales concuerdan en que el número actual de médicos disponibles para consulta externa no es suficiente para la cantidad de usuarios que tiene el Hospital.

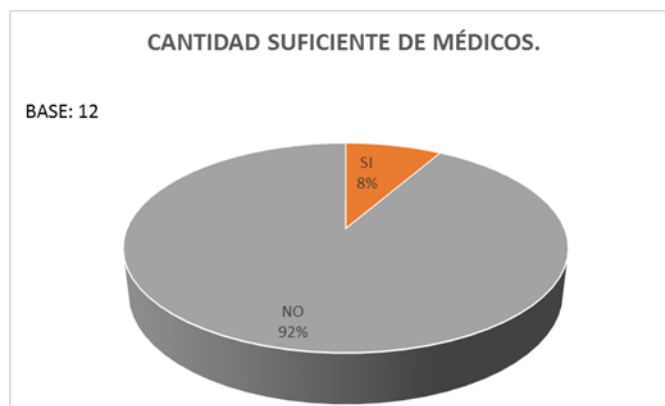
5.3.15 Qué le falta al Hospital San Juan de Dios para ser el mejor.



Para que el Hospital San Juan de Dios de Honda sea el mejor en la región, el 34% de los administrativos respondieron que hace falta más empleados y el 22% respondió que es necesario mejorar la infraestructura, respecto a los empleados de los servicios generales el 50% opina que el Hospital debe ampliar el portafolio de servicios y el 17% dice que se debe mejorar la atención al usuario.

5.4 Resultados Encuesta a los médicos de consulta externa del Hospital San Juan de Dios de Honda.

5.4.1 Cantidad suficiente de médicos.



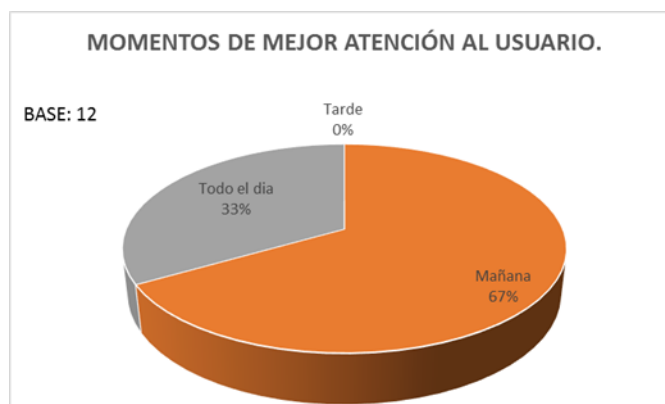
El 92% de los médicos encuestados aseguran que el número actual de profesionales en consulta externa no son suficientes para prestar una buena atención.

5.4.2 Insumos necesarios para la prestación de los servicios.



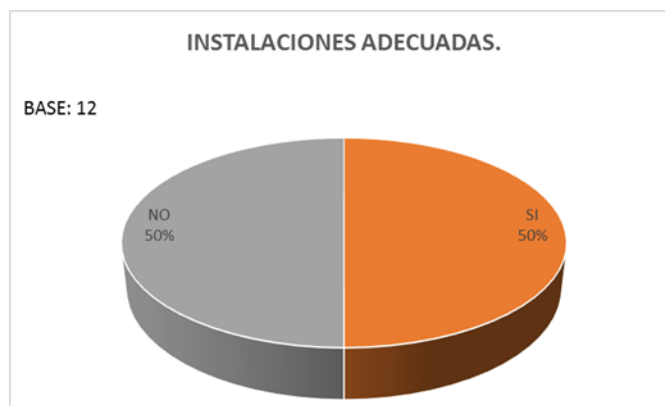
El 67% de los médicos encuestados afirman que cuentan con los insumos necesarios para prestar un buen servicio durante la consulta médica.

5.4.3 Momentos de mejor atención al usuario.



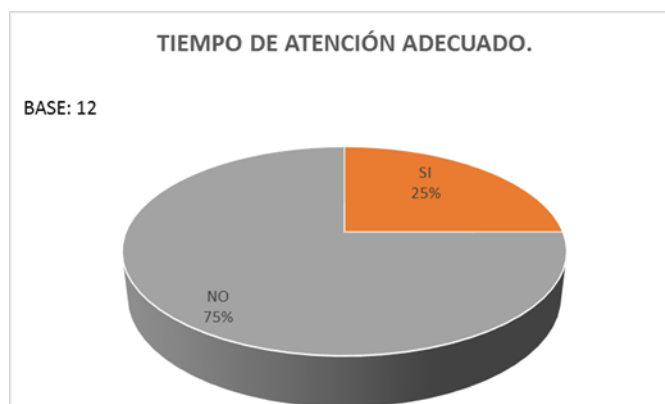
El 67% de los médicos que están en consulta externa aseguran que ofrecen una mejor atención durante la mañana.

5.4.4 Instalaciones adecuadas.



Respecto a este punto, hay disonancia entre las respuestas de los médicos, debido a que el 50% de ellos afirman que las instalaciones actuales de la institución son adecuadas para la prestación de los servicios y el otro 50% de los médicos encuestados afirman que las instalaciones no son las adecuadas.

5.4.5 Tiempo de atención adecuado.



El 75% de los médicos encuestados opinan que el tiempo promedio de atención en la consulta médica no es el adecuado para ofrecer una buena atención al usuario.

5.4.6 Sugerencia de tiempo adecuado para la atención al usuario.



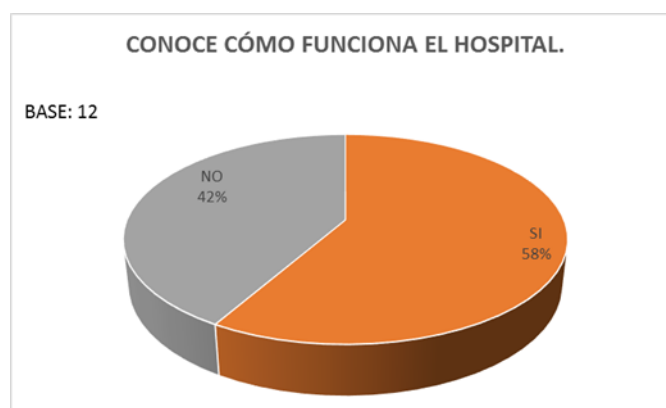
El 67% de los médicos encuestados dicen que el tiempo promedio adecuado por usuario debería ser entre 20 y 30 minutos.

5.4.7 Los médicos dentro de su formación profesional, fueron preparados para hacer una correcta atención al usuario.



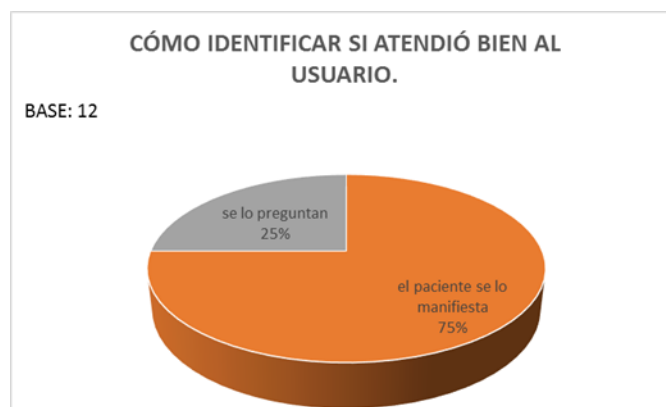
El 92% de los médicos aseguran que dentro de toda su formación profesional recibieron clases en las cuales les enseñaron cómo ofrecer una buena atención al usuario.

5.4.8 Saben cómo funciona el Hospital San Juan de Dios de Honda.



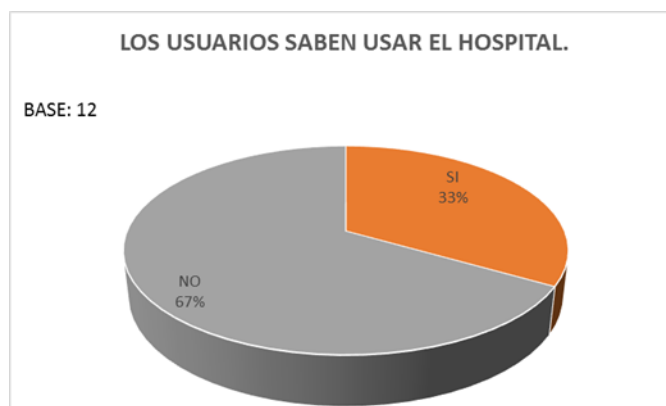
El 58% de los médicos asegura que conoce cómo opera actualmente el Hospital San Juan de Dios de Honda.

5.4.9 Cómo identifica el médico si atendió correctamente al usuario.



El 75% de los médicos encuestados saben que atendieron de la forma correcta al usuario, debido a que ellos mismo manifiestan de forma positiva su satisfacción durante la consulta médica.

5.4.10 Cree que los usuarios saben hacer el uso correcto del Hospital.



El 67% de los médicos encuestados creen que los usuarios que asisten a la institución médica no saben hacer el uso correcto del hospital.

5.4.11 Propuestas de los médicos de la institución para mejorar la percepción de los servicios ofrecidos por el Hospital.



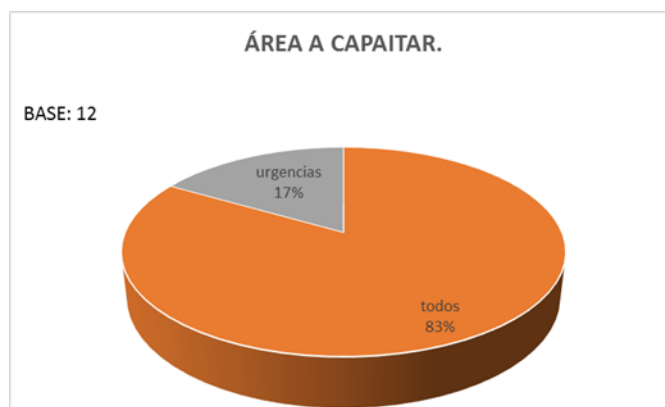
El 42% de los médicos encuestados respondieron que para aumentar de manera positiva la percepción de los servicios ofrecidos dentro de las instalaciones del Hospital, es necesario generar una mejor comunicación con el usuario para que conozca los servicios que se ofrecen actualmente.

5.4.12 Qué aspectos debe mejorar el Hospital para ser el mejor en la Región



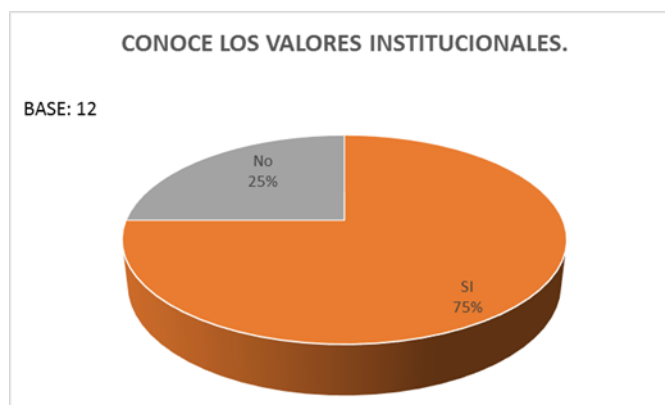
Los aspectos más importantes que debe mejorar el Hospital según los médicos encuestados son la comunicación con el usuario y la organización de los procesos que se realizan entre usuario-Hospital.

5.4.13 Área a capacitar según los médicos de consulta externa.



El 83% de los médicos encuestados piensan que todas las áreas del Hospital deberían recibir *capacitación* para mejorar la atención al usuario.

5.4.14 Conocimiento de los valores institucionales según los médicos encuestados.



El 75% de los médicos encuestados aseguran conocer los valores institucionales, sin embargo no los mencionan completamente.

Una vez hechas y analizadas cada una de las respuestas por parte de los clientes internos (administrativos, servicios generales y médicos de consulta externa), se puede encontrar cierta congruencia entre las siguientes variables.

6 CAPITULO VI – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se puede inferir que la mayor problemática del Hospital San Juan de Dios de Honda, gira alrededor de dos variables, *tiempo* y *atención al usuario*. Seguido a la anterior identificación se ha descrito una serie de factores incidentes que pueden ser determinantes para el aumento o la disminución en la percepción de los usuarios respecto al servicio brindado por parte de la institución médica.

Tabla 11 *Variables y Factores Incidentes*

Consulta Médica	Disponibilidad del Personal
Tiempo de espera	Información y Organización
Respeto al Usuario	Trámites previos y Papeleos
Adecuación en los Horarios	Adecuación en los Horarios
Confianza en la asistencia médica	Trabajo del personal Auxiliar
Tiempo de valoración	

Fuente: Los autores

Una vez analizada la anterior tabla, es posible concluir que el mercado se encuentra insatisfecho en cuanto a sus necesidades, preferencias o expectativas, por esta razón se plantearan dos posibles escenarios que pueden ser las causales principales de la problemática inicial.

Escenario N° 1

El mercado se encuentra insatisfecho debido a que la demanda es superior a la oferta, entendiéndose lo anterior como, que el número de usuarios del Hospital esta aumentado y por el contrario el número de médicos disponibles para la atención en la consulta externa y en urgencias se mantiene constante, es decir que, cada vez la capacidad de atención por cada uno de los médicos presentes se verá afectada en la reducción de tiempo y la falta de humanización a lo largo del proceso.

Escenario N° 2

Eventualmente sea el cliente externo (usuario) quien este causando uno o varios de los factores incidentes anteriormente mencionados, y en efecto este causando posibles demoras, debido a que *desconoce* los requisitos previos y posteriores a una diligencia médica. Asimismo es factible que el usuario llegue sobre los límites de tiempo y en cierta medida genere mayores retrasos a lo largo del proceso, en consecuencia el usuario expresara insatisfacción ante las expectativas que tiene frente a la prestación del servicio.

Se puede evidenciar una fuerte discrepancia entre las opiniones expresadas por los pobladores del municipio de Honda y los usuarios de Hospital San Juan de Dios, frente al proceso de atención al usuario, dichas opiniones y/o percepciones fueron plasmadas en la siguiente tabla.

Tabla 12 *Diversidad de opiniones y/o percepciones*

Pobladores Municipio de Honda	Usuarios Hospital San Juan de Dios
Empleados capacitados (71%)	Aumentan los usuarios <i>insatisfechos</i> respecto a la confianza en la Asist. Médica.
Brindan la información correcta (67%)	Aumentan los usuarios <i>satisfechos</i> e <i>insatisfechos</i> frente a la información y organización percibida.
Atención buena (75%) Evolución en la atención (32%)	Sugerencias de Cambios *Servicio al cliente 45,2% * Urgencias 9,7%

Fuente: Los Autores.

Con la anterior tabla podemos dar soporte a la diferencia de opiniones que se presenta entre los grupos encuestados, puesto que el 71% de los pobladores encuestados cree que los empleados del Hospital están capacitados para ejecutar las labores que realizan internamente, sin embargo los usuarios *insatisfechos* aumentan en un 26,4% frente a la confianza en la asistencia médica.

Asimismo el 67% de los pobladores encuestados aseguran que el Hospital brinda la información correcta, no obstante los usuarios *insatisfechos* aumentan en un

7,2% respecto a la información recibida y la organización percibida. Por último el 75% de los pobladores encuestados afirman que la atención en el Hospital es buena y el 32% de los pobladores encuestados dicen que la mayor evolución de la institución médica ha sido en la atención al usuario, por el contrario el 45,2% de los usuarios sugieren cambios en servicio al cliente y el 9,5% de los usuarios indican que se debería realizar cambios en la atención en urgencias.

Es así como se puede inferir que el Hospital San Juan de Dios de Honda no tiene un lineamiento correcto en los protocolos establecidos entre los canales de comunicación y la atención al usuario.

Dentro de esta investigación se tuvieron en cuenta las opiniones de las diferentes áreas de trabajo del Hospital, los cuales denominamos a lo largo del trabajo como cliente interno (empleados administrativos, servicios generales y médicos de consulta externa). Realizando el respectivo análisis de las respuestas del cliente interno, es posible evidenciar una correlación entre las diferentes opiniones, las cuales justificaremos en la siguiente tabla.

Tabla 13 *Correlación de opiniones del Cliente Interno*

	Administrativos	Servicios Generales	Médicos de Consulta externa
Número adecuado de médicos para la atención al usuario	67% No hay médicos suficientes	83% No hay médicos suficientes	92% No hay médicos suficientes
Cómo aumentar la percepción de los servicios	34% Aumentar los canales de comunicación con el usuario	33% Aumentar los canales de comunicación con el usuario	50% Aumentar los canales de comunicación con el usuario
Áreas a capacitar	34% Urgencias	50% Urgencias	83% Todas las áreas.

Fuente: Los Autores.

Es importante resaltar que las tres áreas encuestadas concuerdan en los siguientes puntos.

El 80,6% de los empleados encuestados concluyen que es necesario aumentar la contratación de médicos que estén disponibles para la atención e la consulta externa y urgencias.

El 39% de los empleados encuestados expresan que es necesario el diseño y creación de un canal de comunicación efectivo entre la institución médica y los usuarios, de tal forma que el cliente externo (usuarios) conozca dos ejes fundamentales, el primero hace referencia a la identificación plena de todos los servicios ofrecidos por el Hospital, y el segundo, a la comprensión de los trámites previos y posteriores a las diferentes diligencias médicas.

Es posible evidenciar la discrepancia que presentan las diferentes áreas de trabajo respecto al tema de las capacitaciones, lo cual nos lleva a concluir que el Hospital San Juan de Dios de Honda no tiene orientadas las actividades internas hacia el cumplimiento de las necesidades, preferencias, expectativas y aumento en la percepción del cliente externo.

6.1 ANÁLISIS DOFA

6.1.1 Variables Externas

6.1.1.1 Oportunidades

- Gran número de EPS para realizar convenios lo que permite la captación de nuevos usuarios.
- Mercado Potencial de habitantes del Norte del Tolima para servicios de medicina especializada.
- Varias Universidades para realizar Alianzas Estratégicas que permitan la evolución continúa de la institución médica en sus diferentes procesos.

6.1.1.2 Amenazas.

- Demora en el no pago por parte de las EPS.

- Baja percepción en la prestación de los servicios frente a los servicios prestados por parte de las entidades medicas privadas.
- La ampliación del portafolio de servicios del Hospital Regional del Líbano.
- Alta demanda de servicios.

6.1.2 Variables Internas

6.1.2.1 Debilidades.

- La infraestructura actual del Hospital San Juan de Dios de Honda, no es la adecuada en muchos casos para la prestación de los diferentes servicios, teniendo como resultado el hacinamiento de los pacientes.
- Desconocimiento de los servicios que presta el Hospital San Juan de Dios de Honda por parte de los usuarios.
- Alta rotación del personal encargado de medicina externa.
- Debilidad en el proceso de facturación, pues el Hospital no cuenta con una plataforma de pago rápido, ocasionando demoras en la atención a los pacientes de la institución médica.
- Falta de evaluación continua en los procesos de gestión humana, para potencializar las competencias del cliente interno y contribuir al buen ambiente laboral.

6.1.2.2 Fortalezas.

- La ubicación geográfica del Hospital, puesto que permite una fácil accesibilidad por parte del usuario.
- Compromiso y honestidad de todos los directivos del Hospital en cuanto al proceso de mejoramiento del servicio al cliente.
- Compromiso del personal que labora en la institución a pesar de no contar con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las mismas.
- La construcción de un modelo de atención al usuario.
- La construcción del consolidado de los servicios actuales y la proyección de los servicios futuros, que permitan la ampliación del portafolio y la cobertura de las necesidades de los pacientes

- Seguimiento de indicadores de satisfacción.

6.2 BENCHMARKING DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La metodología utilizada para la construcción del benchmark que se presenta a continuación, está basado en la posición geográfica del municipio de Honda en la Región del Magdalena Medio.

Honda se encuentra a 63 Km de Lérída, 47 Km del Líbano, 35 Km de La Dorada y 110 Km de Puerto Colombia, convirtiéndose así en un punto de referencia, debido al cruce de importantes troncales del país.

Según estadísticas del Hospital San Juan de Dios de Honda los 3 principales Hospitales de la Región son el Hospital San Juan de Dios de Honda con una población a cargo de 115.000 habitantes, seguido del Hospital Reina Sofía de España (Lérída) con una población a cargo de 81.000 habitantes y finalmente el Hospital Regional del Líbano con una población de 63.000 de habitantes a cargo.

Adicional a lo anterior, el benchmark está fundamentado en la amplitud y profundidad de los portafolios de servicios prestados por cada una de las siguientes instituciones médicas.

- Hospital San Juan de Dios de Honda.
- Hospital Reina Sofía de España (Lérída).
- Hospital Regional del Líbano.

NOTA: Los servicios de Hospital San Juan de Dios de Honda, están clasificados por la complejidad que estos representan, al momento de compararlos con los servicios prestados por las otras dos instituciones médicas, estos recibieron dicha clasificación.

[*]: Los servicios del Hospital San Juan de Dios de Honda marcados con este símbolo, son los servicios que no encontramos en las otras dos instituciones médicas.

[BC]: Baja Complejidad.

[MC]: Mediana Complejidad.

[OC]: Odontología Especializada.

[AC]: Alta Complejidad.

[AD]: Apoyo Diagnostico.

[AT]: Apoyo Terapéutico.

Tabla 14 *Portafolio de Servicios Hospital San Juan de Dios de Honda*

Hospital San Juan de Dios de Honda		
Baja Complejidad	Medicina General	
	Odontología	
	Promoción y Prevención	
	Vacunación	
	Farmacia	
Mediana Complejidad	Anestesiología	
	Medicina Interna	
	Ginecobstetricia	*
	Pediatría	
	Cirugía General	*
Odontología Especializada	Ortopedia	
	Cirugía Maxilofacial	*
Alta Complejidad	Endodoncia	*
	Cirugía Plástica	*
	Reemplazos Articulares	*
	Artroscopia	
	Cirugía por Laparoscopia	*
	Urología	
	Neurología	*
	Cardiología	*
	Cardiología Pediátrica	*
Apoyo Diagnostico	Laboratorio Clínico Especializado	
	Ecografía	
	Mamografía	
	Colposcopias y Crioterapias	*
	Rayos X	
	Unidad de Cardiología y Vascular	*
	Unidad de Gastroenterología	*
Apoyo Terapéutico	Optometría	
	Psicología	
	Terapia Física	
	Terapia Respiratoria	
	Servicio Transfusional	*
Servicios de Urgencias		
Servicio de Hospitalización		

Fuente: Los Autores.

Tabla 15 Portafolio de Servicios Hospital Regional del Líbano

Hospital Regional del Líbano			
Servicios Primer Nivel	Vacunación		BC
	Control Prenatal		
	Planificación Familiar		BC
	Medicina General (9 cconsultorios)		BC
	Vacunación		BC
	Odontología		BC
	Diabetes e Hipertensión		
Servicios Segundo Nivel	Cirugía		
	Ginecología y Obstetricia		
	Ortopedia		MC
	Anestesiología		MC
	Pediatría		MC
	Medicina Interna		MC
	Urología		AC
	Radiología		
	Oftalmología		
	Servicios de Apoyo Terapeutico	Terapia Física y Respiratoria	AT
		Psicología	AT
		Optometría	AT
		Medicamentos	BC
	Servicios de Apoyo Diagnostico	Rayos X	AD
		Electrocardiología	
		Laboratorio Clínico	AD
		Ecografía	AD
		Mamografía	AD
		Patología	
		Citología Vaginal	
		Colposcopia	
		Rectoscopia	
		Bacaf	
	Servicios Quirúrgicos	Bloque Quirúrgico	
		Unidad de cuidado especial materno	
Servicios Tercer Nivel	Eventorrafias con y sin malla		
	Colecistectomía		
	Libración de adherencias		
	Peritoneales		
	Histerectomías Abdominales o Vaginales		
	Ortopedia excepto Artroscopias		MC
	Urología		AC
	Cataratas		

Fuente: Hospital Regional del Líbano

Tabla 16 *Portafolio de Servicios del Hospital Reina Sofía de España de Lérida*

Reina Sofía de España		
Consulta Externa	Medicina General	BC
	Optometría	AT
	Odontología	BC
	Promoción y Prevención	BC
	Control y Desarrollo	
	Control Prenatal	
	Hipertensos y Diabéticos	
	Vacunación	BC
Consulta Especializada	Medicina Interna	MC
	Cirugía	
	Anestesiología	MC
	Ortopedia	MC
	Pediatría	MC
	Ginecología y Obstetricia	
	Oftalmología	
Servicios Urgencias		

Fuente: *Hospital Reina Sofía*

7 CAPITULO VII – CONCLUSIONES

Comprendiendo que el objetivo del Hospital San Juan de Dios de Honda, es ser el primer centro médico de nivel III al Norte del Tolima, ha decidido establecer una serie de estrategias para dar cumplimiento a dicho objetivo, las cuales mencionamos a continuación

- Trabajar en la amplitud y profundidad del portafolio de servicios, con el fin de aumentar el número de especialidades para la correcta atención al usuario.
- Ampliar la cobertura de atención a nivel urbano y rural del departamento del Tolima.
- Mejorar la percepción que tienen los usuarios respecto al servicio prestado.
- Realizar más convenios con EPS para aumentar su cobertura de atención
- Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados de la institución

Todo lo anterior se ve traducido al mejoramiento del servicio al usuario al interior de la institución médica, pues en la actualidad el Hospital San Juan de Dios de Honda, afronta una problemática relacionada con *los tiempos de atención y el servicio al cliente*, viéndose evidenciada en la alta disonancia cognitiva que presentan los usuarios entre la expectativa del servicio, la exigencia de los usuarios y la satisfacción obtenida una vez recibido el servicio, es decir que el usuario presenta una serie de conflictos referentes a la percepción de creencias y/o comportamientos simultáneos que impactan directamente en su actitud de la persona.

Es por esta razón que la construcción e implementación de planes de gestión y programas de mejoramiento son una parte fundamental en el accionar de la Institución médica, los cuales deben ir acordes a los objetivos institucionales, las metas propuestas, la implementación de las estrategias y tácticas planeadas, la eficiencia en los diferentes procesos internos y externos y la sensibilización del personal médico y administrativo para humanizar la prestación del servicio al usuario.

Motivo por el cual, los autores del presente trabajo y en su calidad de directores de la investigación, plantean la necesidad de crear e implementar ejes estratégicos que favorezcan la construcción de un *concepto de modelo que oriente los protocolos de servicio al cliente* en Hospital San Juan de Dios de Honda.

8 CAPITULO VIII – RECOMENDACIONES

Un modelo de atención al usuario es un conjunto de lineamientos establecidos por un prestador de servicio, que pretende mejorar su interacción con su cliente y/o usuario con el fin de garantizar una fidelización en el mismo. De esta manera damos paso a la presentación de la propuesta de diseñar *los ejes estratégicos que permitirán la construcción de un concepto de modelo que oriente los protocolos de servicio al cliente.*

Según Xènia Viladàs, en su libro EL DISEÑO A SU SERVICIO. Cómo mejorar una idea de negocio con la ayuda de un diseñador, un modelo de atención está comprendido por las siguientes fases.

Gráfica 7 Fases de un modelo de atención.



Fuente: VILADÀS, Xènia. (2010). *EL DISEÑO A SU SERVICIO: Cómo mejorar una idea de negocio con la ayuda de un diseñador*. Barcelona, España: Index Book

Basándonos en las fases planteadas por el autor *Xènia Viladàs*, el presente trabajo mostrara el desarrollo de la fase I: *definición del servicio*.

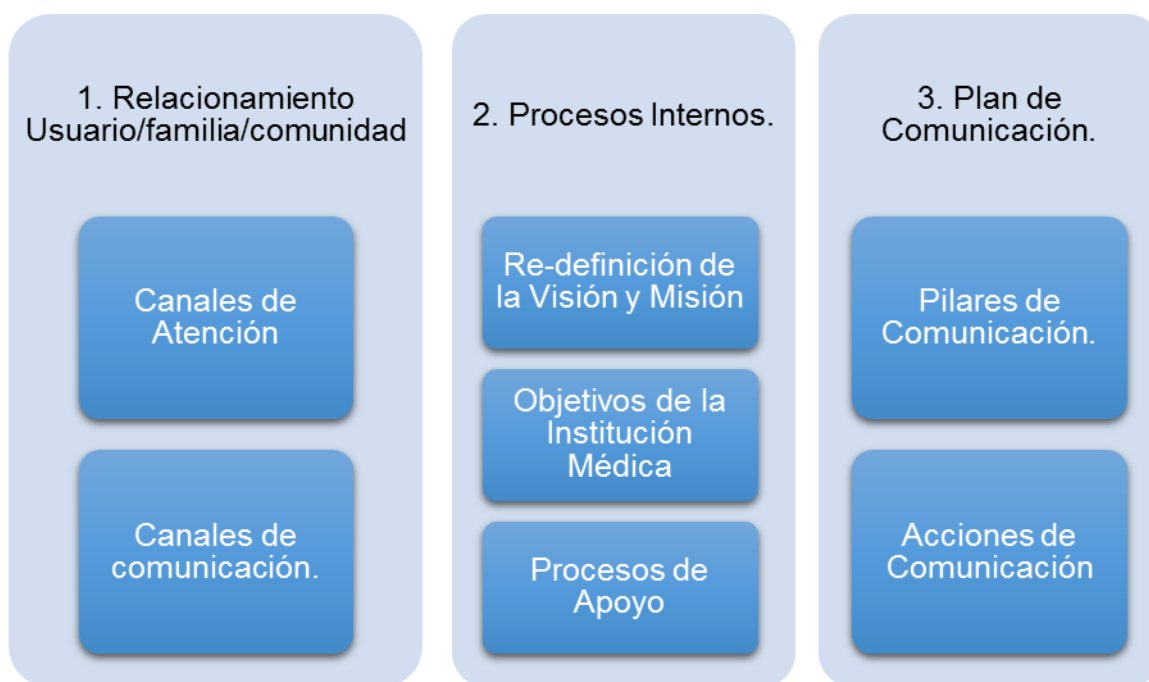
Una vez realizado el DOFA, las encuestas a los usuarios, pobladores y cliente interno (médicos generales, administrativos y servicios generales) y el benchmarking del portafolio de servicios prestados por las diferentes entidades médicas, presentamos las acciones que creemos pertinentes para la creación, desarrollo e implementación de ejes estratégicos que permitan la construcción de un concepto de servicio que orientará los protocolos para mejorar el servicio al cliente.

Esta propuesta está basada en los factores que concluimos que el cliente valora (trato, información idónea, limpieza del sitio y que escuchen al cliente) al momento de ser atendido en una institución médica.

OBJETIVO

DEFINIR LOS EJES ESTRATEGICOS PARA LA CREACIÓN DE UN CONCEPTO DE SERVICIO QUE ORIENTE LOS PROTOCOLOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Gráfica 8 *Ejes estratégicos*



Fuente: Los Autores.

8.1 Relacionamiento Personas / Familia / Comunidad

Para generar un modelo de atención institucional efectivo, es importante que el Hospital San Juan de Dios de Honda trabaje en un concepto de servicio, en donde la entidad médica sea quien busque, entienda y de solución a las necesidades, expectativas y/o problemáticas de cada uno de los individuos que forman parte de la población a cargo. Estos protocolos de atención deben ser individualizados y evaluados constantemente permitiendo la validación de los procesos y su respectiva retroalimentación con el fin de obtener un modelo de atención al usuario flexible.

Para lograr la ejecución de los ejes estratégicos que permitan la construcción de un concepto de servicio que oriente los protocolos de atención al usuario, se define como pilar principal la gestión humana para el cliente interno y el cliente externo del Hospital San Juan de Dios de Honda. Para el cliente externo se debe dar solución a las problemáticas y/o necesidades que asume cada individuo en sus diferentes roles como persona, familia y entorno.

Es clave que los servicios del hospital sean orientados al paciente y a la construcción de entornos saludables, generando espacios de encuentro con los pacientes y familiares como jornadas de atención o capacitaciones sobre enfermedades, cuidados y terapias, con el fin de incentivar la participación continua de cada uno de los individuos y obtener una cultura organizada a través de la educación al usuario y/o familia.

Personas: El Hospital San Juan de Dios de Honda deberá apoyar a las mujeres embarazadas, neonatos y niños menores de 5 años de edad y personas que padezcan de VIH. A continuación evidenciamos algunas estadísticas de Colombia según el repositorio global de datos del observatorio de salud de la OMS, que se deben tener en cuenta para los cuidados del individuo en su rol de persona.

Tabla 17 Principales causas a tratar en las personas

Indicator	Year	Country	Numeric Value	Low Value	High Value	Comments
Uso de anticonceptivos (%)	2010	Colombia	79,1			
Tasa de mortalidad materna (por cada 100 000 nacidos vivos) - Estimaciones Interinstitucionales	2013	Colombia	83			
Neonatos con Tétano - Número de casos reportados	2012	Colombia	2			
Niños < 5 años con síntomas de IRA (%) - Casos reportados en centros de salud	2010	Colombia	65,3			
Niños < 5 años con diarrea que reciben terapia de rehidratación oral (%)	2010	Colombia	73,8			
Cobertura de atención prenatal - al menos una visita (%)	2010	Colombia	97			
Muertes causadas por VIH/SIDA (por cada 100 000 habitantes)	2012	Colombia	14			
Prevalencia del VIH en adultos de 15 a 49 años (%)	2013	Colombia	0,5	0,4	0,6	
Porcentaje estimado de mujeres embarazadas con VIH que recibieron antirretrovirales para prevenir la transmisión de madre a hijo	2011	Colombia	0	22	78	
Uso de anticonceptivos en niñas de 15 a 19 años (%)	2010	Colombia	60,5			
Visita de atención postnatal en los dos días de nacer (%)	2010	Colombia	3,3			Sólo mujeres que dieron a luz fuera de un establecimiento de salud.
Tasa bruta de natalidad (por cada 1.000 habitantes)	2012	Colombia	19,1			
Tasa bruta de mortalidad (por cada 1000 habitantes)	2012	Colombia	3,9			

Fuente: World Health Organization

- **IRA:** Infecciones Respiratorias Agudas.

Familia: Una vez el Hospital San Juan de Dios de Honda haya apoyado al individuo en su rol de persona, es necesario que genere espacios de encuentro con las familias y pueda orientarlas y capacitarlas sobre estilos de vida saludables, rehabilitación, consejería familiar y salud familiar. A continuación evidenciamos algunas estadísticas de Colombia según el repositorio global de datos del observatorio de salud de la OMS, que se deben tener en cuenta para los cuidados del individuo en el rol de la familia.

Tabla 18 Principales causas a tratar en las familias

Indicator	Year	Country	Numeric Value
La necesidad insatisfecha de planificación familiar (%)	2010	Colombia	8
Consumo de alcohol entre los adultos de 15 años (litros de alcohol puro por persona y año)	2005	Colombia	4,25
La necesidad insatisfecha de planificación familiar entre niñas de 15 a 19 años (%)	2010	Colombia	23,7

Fuente: *World Health Organization*

Comunidad: Entendiendo los dos anteriores actores como un componente importante para el entorno comunitario, el Hospital debería concentrar sus esfuerzos no solo en la captación de nuevos usuarios, sino en cómo obtener comunidades, municipios y veredas más saludables, trabajar en el control de enfermedades y gestión de riesgo.

8.1.1 Canales de Atención.

Gráfica 9 *Canales de atención.*



Fuente: Los Autores.

Para cada canal de atención anteriormente mencionado, es importante crear protocolos de atención diferentes y de esta forma ofrecer al usuario información mucho más completa y de forma eficiente, así mismo es necesario que se haga un seguimiento y una evaluación permanente de los canales y de las personas que operan en cada uno de ellos, para identificar las preguntas, quejas, reclamos y/o sugerencias más frecuentes por parte de los usuarios.

8.1.2 Canales de comunicación.

- Antes, durante y después de recibido el servicio médico.
- Comunicar en su totalidad el portafolio de servicios del Hospital a través de medios masivos de comunicación (radio, prensa y televisión), y medios internos como las carteleras informativas de la institución médica
- Generar un plan de comunicación y Branding, que permita el acercamiento entre el Hospital San Juan de Dios de Honda y los usuarios.

De igual forma, el hospital deberá comunicar, explicar y enseñar a los usuarios los derechos que tienen como pacientes de la institución médica y los deberes que tienen frente a ella.

8.1.2.1 Derechos del Paciente.

- Tener información oportuna y clara sobre su estado de salud.
- Recibir una atención de salud de calidad y segura, según protocolos establecidos.
- No ser grabado ni fotografiado con fines de difusión sin permiso del usuario.
- Consultar o reclamar respecto a la atención de salud recibida.
- Que el personal médico porte una identificación visible y clara.
- El paciente deberá encontrar señalizaciones que le facilite la ubicación dentro de la institución médica.

8.1.2.2 Deberes del Paciente.

- cuidar las instalaciones y el equipamiento de la institución médica.
- Informarse acerca de los horarios de atención y formas de pago.
- Tratar respetuosamente al personal médico.
- Informarse previamente acerca de los procesos de reclamo y/o médicos.

Así mismo el Hospital San Juan de Dios de Honda, deberá diseñar una guía de Ingreso la cual debe ser publicada y enviada a todos los usuarios de la institución médica, donde se pueda evidenciar mayor claridad sobre algunos aspectos.

- Beneficios de las habitaciones.
- Beneficios para los acompañantes.
- Horarios y procedimientos previos a la visitas.
- Explicación de los procedimientos en la sala de recuperación.
- Horarios de salida y presentación de documentos para la respectiva salida del paciente.
- Explicación de los derechos y deberes del usuario.
- Horarios de la farmacia, entre otros.

8.2 Procesos Internos

8.2.1 Re-definición de la Visión y Misión del Hospital San Juan de Dios de Honda

8.2.1.1 Visión.

El Hospital San Juan de Dios de Honda busca ser catalogado como la primera institución de Nivel III, además de ser reconocido como líder regional por el diseño e implementación de un modelo de atención, que busca la participación activa del individuo y la familia con el fin de generar entornos saludables.

8.2.1.2 Misión.

El Hospital San Juan de Dios de Honda busca brindar una experiencia de servicios médicos eficientes y claros, con el fin de elevar los niveles de satisfacción del usuario y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio del individuo, familia y entorno.

8.2.2 Objetivos de la institución médica

Para establecer los objetivos institucionales del Hospital San Juan de Dios de Honda, es importante tener en cuenta los protocolos de atención al usuario, y de esta forma tener una concordancia entre las acciones planeadas y ejecutadas por parte de la institución, de esta forma se genera una imagen con credibilidad ante los actuales y futuros usuarios del Hospital.

8.2.2.1 Objetivos Internos.

- Motivar el recurso humano que labora en la institución médica.
- Mejorar y mantener las buenas relaciones con los proveedores.
- Hacer una mejor administración de los recursos existentes, para mejorar la prestación del servicio.
- Desarrollar políticas de calidad.

- Vincular emocionalmente a todos los empleados del Hospital San Juan de Dios de Honda.

8.2.2.2 Objetivos Externos.

- Cambiar la percepción de los usuarios frente a los servicios prestados en el Hospital San Juan de Dios de Honda.
- Desarrollar un plan de comunicación para el portafolio de servicios del Hospital y de esta forma atraer más usuarios y ampliar los convenios con diferentes EPS e instituciones públicas.

8.2.3 Procesos de apoyo.

Para los procesos de apoyo, es importante resaltar la función y la responsabilidad que tiene la gestión humana con el cliente interno desde la contratación idónea, pasando por la capacitación continua y la generación de herramientas que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional y el buen ambiente laboral.

De esta forma, los procesos internos del Hospital San Juan de Dios de Honda, servirán de apoyo a los protocolos de servicio al cliente, en la medida en cada una de las áreas que intervienen a lo largo de los diferentes accionares de la institución médica, trabajen conjuntamente y busquen los espacios de retroalimentación con el fin de trabajar en pro de mejorar el servicio y el nivel de satisfacción del usuario.

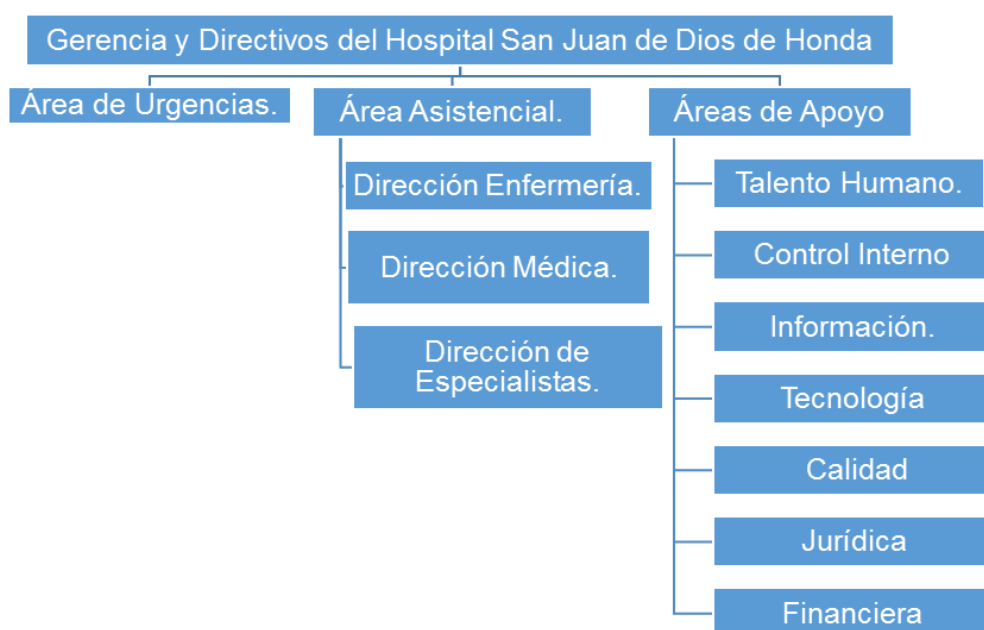
Los procesos de apoyo están conformados por las siguientes áreas.

- Gestión de Talento Humano.
- Gestión de Control Interno.
- Gestión de Información.
- Gestión de Tecnología.
- Gestión de Calidad.
- Gestión de Jurídica
- Gestión Financiera

Dicho lo anterior, es importante que se realicen ajustes continuos en los protocolos de servicio y las actividades conjuntas que presta cada una de estas áreas, con el fin de agilizar los procesos para el cliente externo. Así mismo el Hospital debe contar con la infraestructura adecuada que le permita realizar las actividades de una mejor forma y dar cumplimiento a su objetivo.

El éxito del concepto de servicio se verá reflejado en la medida que los enfermeros, médicos y especialistas aprovechen el punto de contacto con el usuario (15 minutos aproximados de consulta por paciente), para ofrecerle un buen servicio, es decir, un protocolo de saludo, de buen trato al paciente, de información idónea, limpieza del consultorio e instalaciones del Hospital, entre otras

Gráfica 10 *Organigrama Hospital San Juan de Dios de Honda.*



Fuente: Los Autores.

8.3 Plan de Comunicación

Como se pudo evidenciar anteriormente a través de la investigación que se realizó a los usuarios y pobladores del municipio de Honda, el Hospital San Juan de Dios

de Honda presenta una serie de problemáticas que afectan directamente al usuario.

Para hacer frente a la actual percepción negativa y sobrepasar la posible invisibilidad del Hospital, planteamos un plan de comunicación y Branding que ayude a posicionar al Hospital como un punto de referencia en el departamento del Tolima, basándose en estrategias de comunicación que sorprendan y motiven al usuario.

8.3.1 Pilares del Plan de Comunicación.

Es importante que en el plan de comunicación que se desarrolle para el Hospital San Juan de Dios de Honda, intervengan tanto el cliente interno como el cliente externo, de la forma que se pueda generar y evidenciar una cultura e identidad corporativa, una actitud directa y sincera por parte del Hospital en cada uno de los mensajes que transmita a sus empleados y usuario, estableciendo confianza y relaciones perdurables en el largo plazo.

- Los empleados son partícipes de los valores corporativos.
- Todos los Usuarios sin importar su raza, o estrato recibirá la mejor atención médica.
- Se deberá incentivar la calidad humana y profesional de todos los empleados que forman parte del Hospital San Juan de Dios de Honda.
- Se trabajará acorde a la nueva promesa de valor.
- Es importante que el Hospital maneje comunicaciones directas, claras, concisas y sinceras con los usuarios, de tal forma que lo que dice en relación a cómo lo ven y sienten los usuarios, sea acorde a lo transmitido por la institución médica.
- La confianza es una pieza clave en la vinculación de emociones y el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, empleados y usuarios de la institución médica.

- Se debe trabajar arduamente en la comunicación interna, pues finalmente son los empleados y/o profesionales quienes tienen la capacidad de transmitir la esencia del posicionamiento del Hospital en la Región del Tolima.

8.3.2 Acciones.

- Definir y concretar nuevamente la promesa de valor para los usuarios de la institución médica.
- Desarrollar un plan de incentivos para promover las relaciones internas de la institución médica.
- Vincular emocionalmente a todos los empleados de la institución médica con la nueva Visión y Misión de la institución médica.
- Desarrollar un plan corporativo por el cual puedan tener acceso a los medios masivos de comunicación.
- Diseñar programas que incentiven el sentido de pertenencia, con el fin de que los empleados de la institución médica representen la nueva identidad del Hospital San Juan de Dios de Honda.

Dicho lo anterior, si el Hospital San Juan de Dios de Honda implementa estas ideas y sigue trabajando en la generación de nuevas alianzas estratégicas, la “marca” Hospital san Juan de Dios de Honda, estará en las condiciones de mantener unas relaciones amigables y sostenibles al largo plazo con sus proveedores, empleados, contratistas y usuarios. A demás de esto, es importante una retroalimentación continua en todos los procesos de apoyo del hospital, para generar un concepto y un modelo de servicio al cliente flexible.

Una vez finalizado el proceso de los tres ejes estratégicos basados en la gestión humana del cliente interno y del cliente externo, el Hospital San Juan de Dios de Honda podrá validar sus procesos internos, retroalimentarse continuamente y comunicar al usuario las mejoras realizadas. Como consecuencia de lo anterior es probable que la percepción del servicio cambie y la disonancia cognitiva entre la expectativa del servicio, la exigencia del usuario y la satisfacción recibida disminuya.

Por último, el Hospital San Juan de Dios de Honda junto con su cliente interno, debe comprender que el posicionamiento de una marca y el recibir un buen servicio son el resultado de hacer bien las cosas y de un trabajo arduo, conjunto y coordinado.


9 BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Líbano - Tolima. (02 de Agosto de 2013). *Alcaldía de Líbano - Tolima*. Obtenido de Alcaldía de Líbano - Tolima: http://www.libano-tolima.gov.co/informacion_general.shtml#geografia
- Alcaldía de Líbano - Tolima. (02 de Agosto de 2013). *Alcaldía de Líbano - Tolima*. Obtenido de Alcaldía de Líbano - Tolima: <http://www.libano-tolima.gov.co/indicadores.shtml>
- Alcaldía Honda - Tolima. (04 de Marzo de 2014). *Alcaldía Honda - Tolima*. Obtenido de Alcaldía Honda - Tolima: http://www.honda-tolima.gov.co/informacion_general.shtml#indicadores
- Alcaldía Honda - Tolima. (04 de Marzo de 2014). *Alcaldía Honda - Tolima*. Obtenido de Alcaldía Honda - Tolima: http://www.honda-tolima.gov.co/informacion_general.shtml#historia
- Alcaldía Lérica - Tolima. (03 de Diciembre de 2013). *Alcaldía Lérica - Tolima*. Obtenido de Alcaldía Lérica - Tolima: http://www.lerida-tolima.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía Lérica - Tolima. (30 de Mayo de 2014). *Alcaldía Lérica - Tolima*. Obtenido de Alcaldía Lérica - Tolima: <http://www.lerida-tolima.gov.co/indicadores.shtml>
- Antón, V. E. (2006). Los Ejes y Objetivos Estratégicos del Desarrollo . En V. E. Antón, *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL CASERÍO MONTECASTILLO 2006 - 2015* (págs. 53-54). Piura - Perú.
- Escolme. (s.f.). *Escolme*. Obtenido de Escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1.pdf
- González López, L. (2007). Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 42 - 63.
- López, C. (Junio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
- M. Austin, T. (s.f.). Obtenido de <http://www.lapaginadelprofe.cl/UAconcagua/7Dise%C3%B1osnoExperimentales.pdf>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (21 de 11 de 2006). *World Health Organization*. Obtenido de <http://www.who.int>
- Salinas, O. J. (11 de 10 de 2000). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/servuccion-procesos-elaboracion-servicio/>
- Universidad de Coruña. (s.f.). *Universidad de Coruña*. Obtenido de Universidad de Coruña: https://www.udc.gal/etsa/_WEB/_ficheros/europeiza/calidade_planificacion/planificacion/esp/6.-%20Definicion%20de%20los%20ejes%20estrategicos%20sp.pdf
- Universidad de Murcia. (s.f.). *Universidad de Murcia*. Obtenido de Universidad de Murcia: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>


Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:
<http://institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0200/02-020-salud/docs/mnna.pdf>

ANEXOS.


1.1. Anexo N° 1. Encuesta a los Usuarios Fase I y Fase II.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA					
PROGRAMA DE INGENIERIA DE MERCADOS					
ENCUESTA USUARIOS HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS- HONDA - TOLIMA.					
 <p>Buenos días/ tardes/ noches mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia y pertenezco al programa Ingeniería de Mercados. Quisiera hacerle unas preguntas sencillas con el fin de recolectar información para un proyecto que estoy realizando. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos y los datos obtenidos solamente serán para uso académico, le agradezco su sinceridad y el tiempo que le dedicará.</p>					
	Grado de Satisfacción				
	Aspectos de Atención	muy satisfecho	satisfecho	poco satisfecho	insatisfecho
1	consulta medica				
2	limpieza en la consulta				
3	tiempo de espera en sala				
4	espacio en la sala de espera				
5	comodidad al momento de la espera				
6	disponibilidad del personal en el centro				
7	información y organización general				
8	respeto al usuario dentro del centro				
9	papeleos y tramites				
10	adecuación de los horarios en el centro				
11	cuidados de enfermería				
12	trabajo del personal auxiliar				
13	confianza en la asistencia recibida				
14	limpieza del centro hospitalario				
15	exámenes complementarios				
16	Considera que el tiempo de valoración suficiente para emitir un diagnóstico.	Sí __	No __	Por qué:	
17	Si pudiera mejorar algo en el Hospital San Juan de Dios, qué haría				


1.2. Anexo N° 2. Encuesta a los Pobladores del Municipio de Honda.

 UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA PROGRAMA DE INGENIERIA DE MERCADOS ENCUESTA POBLADORES DEL MUNICIPIO DE HONDA - TOLIMA.	
Buenos días/ tardes/ noches mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia y pertenezco al programa Ingeniería de Mercados. Quisiera hacerle unas preguntas sencillas con el fin de recolectar información para un proyecto que estoy realizando. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos y los datos obtenidos solamente serán para uso académico, le agradezco su sinceridad y el tiempo que le dedicará.	
1	Qué centros médicos conoce de su Municipio
2	A cuál de estos centros ha recurrido
3	Cuál cree que es el mejor a nivel de prestación de servicios
4	Conoce los servicios que brinda el Hospital San Juan de Dios <div> Sí ____ <div>No ____</div> </div>
	Qué servicios conoce
5	Cómo cataloga al Hospital San Juan de Dios
	<div> Buena ____ <div>Regular ____</div> <div>Mala ____</div> </div>
6	Qué percepción tiene del Hospital San Juan de Dios
	<div> Buena ____ <div>Regular ____</div> <div>Mala ____</div> </div>
7	Cómo califica la atención en la institución médica
	<div> Buena ____ <div>Regular ____</div> <div>Mala ____</div> </div>
8	Cree que los empleados del Hospital se encuentran capacitados.
	<div> Sí ____ <div>No ____</div> </div>
9	Cuando acude al Hospital, le brindan la información necesaria.
	<div> Sí ____ <div>No ____</div> </div>
10	Cuando acude a urgencias, cuánto es el tiempo promedio de espera
	<div> 15 - 30 min ____ <div>31 - 60 min ____</div> <div>61 - 120 min ____</div> </div>
11	En que áreas del Hospital ha notado algún tipo de mejora.
12	Si ud pudiera mejorarle algo al Hospital, qué haría?
13	Conoce el logo del Hospital San Juan de Dios de Honda <div> Sí ____ <div>No ____</div> </div>
	Cómo es el logo
	Le parece apropiado el logo

1.3. Anexo N° 3. Encuesta al Cliente Interno Administrativos y Servicios Generales.

 UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA PROGRAMA DE INGENIERIA DE MERCADOS					
ENCUESTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS GENERALES HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS HONDA - TOLIMA.					
Buenos días/ tardes/ noches mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia y pertenezco al programa Ingeniería de Mercados. Quisiera hacerle unas preguntas sencillas con el fin de recolectar información para un proyecto que estoy realizando. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos y los datos obtenidos solamente serán para uso académico, le agradezco su sinceridad y el tiempo que le dedicará.					
1	Cuánto tiempo lleva laborando el en Hospital San Juan de Dios de Honda	1 - 6 meses __	7 - 12 meses __	13 - 18 meses __	19 - 24 meses __
2	Qué función desempeña en la institución médica				
3	Ha sido capacitado en el último año	Sí __		No __	
	Sí fue así, la capacitación apoya sus capacidades	Sí __		No __	
4	Conoce la visión y misión del Hospital San Juan de Dios de Honda	Sí __		No __	
5	Cuál es su percepción del trabajo de las demás áreas	Buena __	Regular __	Mala __	
6	Se siente satisfecho con las actividades que realiza dentro de la institución	Sí __		No __	
7	Cuál es su percepción del Hospital San Juan de Dios de Honda	Buena/mejorando __	Regular __	Mala __	
Ejercicio planteado	Si fuera paciente del Hospital, qué evaluaría				
	Si fuera paciente del Hospital, Cuál sería su nivel de satisfacción				
8	Qué sugiere para que su proceso sea más eficiente				
9	Cómo es el ambiente laboral	Agradable __	Poco Agradable __	Desagradable __	
10	En una escala de 1 a 5 califique su desempeño	1 - 3 __	4 __	5 __	
11	Qué propone para mejorar el sentido de pertenencia				
12	Qué propone para mejorar la percepción de los servicios prestados en la institución médica				
13	Qué áreas deberían capacitarse más en servicio al cliente				
14	Cree que hay suficientes médicos en consulta externa	Sí __		No __	
15	Qué le falta al Hospital San Juan de Dios para ser el Mejor en la región				

1.4. Anexo N° 4. Encuesta al cliente Interno Médicos de Consulta Externa.

 UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA PROGRAMA DE INGENIERIA DE MERCADOS			
ENCUESTA MÉDICOS CONSULTA EXTERNA HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS HONDA - TOLIMA.			
<p>Buenos días/ tardes/ noches mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia y pertenezco al programa Ingeniería de Mercados. Quisiera hacerle unas preguntas sencillas con el fin de recolectar información para un proyecto que estoy realizando. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos y los datos obtenidos solamente serán para uso académico, le agradezco su sinceridad y el tiempo que le dedicará.</p>			
1	Cree que el Hospital cuenta con el número de médicos suficientes	Sí ____	No ____
2	Cuenta con los insumos necesarios para realizar sus labores	Sí ____	No ____
3	En qué momento del día atiende mejor a los usuarios	En la mañana ____	En la tarde ____ Todo el día ____
4	Cree que las instalaciones del Hospital son las adecuadas para la prestación de los servicios	Sí ____	No ____
5	Cree que el tiempo promedio de una consulta es suficiente para brindar un buen servicio	Sí ____	No ____
6	Cuál debería ser el tiempo promedio, para prestar un buen servicio	15 - 20 min ____	21 - 30 min ____
7	Dentro de su formación profesional, fue preparado para ofrecer un buen servicio al cliente	Sí ____	No ____
8	Sabe cómo funciona el Hospital San Juan de Dios de Honda	Sí ____	No ____
9	Cómo identifica ud, que atendió bien a un paciente		
10	Cree que los usuarios saben hacer uso correcto del Hospital San Juan de Dios de Honda		
11	Cuál es su propuesta para mejorar la percepción de los servicios brindados por el Hospital		
12	Qué aspectos debe mejorar el Hospital para ser el mejor en la región		
13	Qué áreas deberían capacitarse más en servicio al cliente		
14	Conoce los valores institucionales	Sí ____	No ____